

temat VI:

MODEL WDRAŻANIA PROGRAMU REWITALIZACJI.

Procedury zarządzania i monitorowania
z elementami *Town Center Management*

dr Aleksandra Jadach-Sepiolo
dr Paulina Sikorska
Wojciech Kłosowski

O warsztatach...

- Warsztaty są realizowane przez **Instytut Rozwoju Miast** na zlecenie **Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju**.
- Prowadząca:
dr Aleksandra Jadach-Sepiolo
– Adiunkt w Katedrze Inwestycji i Nieruchomości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, kierownik projektu przygotowania i uruchomienia szkoleń i studiów podyplomowych z zakresu rewitalizacji miast „Rewitalizacja miast - organizacja i finansowanie”.



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU



O warsztatach...

- Warsztaty są realizowane przez **Instytut Rozwoju Miast** na zlecenie **Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju**.
- Prowadząca:
dr Paulina Sikorska
- zajmuje się problematyką planowania przestrzennego i rozwoju regionalnego oraz rewitalizacji pracując w urzędzie marszałkowskim woj. mazowieckiego oraz organizacjach pozarządowych.



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU



O warsztatach...

- Warsztaty są realizowane przez **Instytut Rozwoju Miast** na zlecenie **Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju**.
- Prowadzący:
Wojciech Kłowski
– ekspert samorządowy,
specjalista w zakresie strategicznego planowania rozwoju lokalnego i rewitalizacji miast



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU



Program warsztatów:

- Będziemy pracowali wspólnie przez 2 dni.
- Zrealizujemy osiem tematycznych bloków zajęć po 90 minut (w każdym dniu cztery bloki).
- Dwa bloki w dniu dzisiejszym, (pierwszy z nich trwa w tej chwili) będą miały formę **wykładu, wspartego prezentacją** oraz **sesji pytań i dyskusji**.
- Dwa pozostałe bloki dziś i cztery bloki w dniu jutrzejszym to półtoragodzinne **moduły warsztatowe** – ćwiczenia dla pogłębienia i utrwalenia poznanych treści.
- Pod koniec ostatniego bloku będziecie Państwo poproszeni o wypełnienie ankiety ewaluacyjnej i otrzymacie certyfikaty.

Program warsztatów:

- PIERWSZY DZIEŃ, [**dopisać datę!!**]
 - 9.30 – 10.00 *rejestracja uczestników*
 - 10.00 – 11.30 **Blok 1 (90 min): Wykład wprowadzający, cz. 1,**
 - 11.30 – 11.45 *przerwa na kawę*
 - 11.45 – 13.15 **Blok 2 (90 min): Wykład wprowadzający, cz. 2.**
 - 13.15 – 13.45 *lunch*
 - 13.45 – 15.15 **Blok 3 (90 min): Zajęcia warsztatowe – moduł 1**
 - 15.15 – 15.30 *przerwa na kawę*
 - 15.30 – 17.00 **Blok 4 (90 min): Zajęcia warsztatowe – moduł 2**
 - 17.00 – 19.30: *przerwa*
 - 19.30 – 20.00 *kolacja*

Program warsztatów:

- DRUGI DZIEŃ, [**dopisać datę!!**].
 - 8.00 – 9.00 *śniadanie*
 - 9.00 – 10.30 **Blok 5 (90 min): Zajęcia warsztatowe – moduł 3**
 - 10.30 – 10.45 *przerwa na kawę*
 - 10.45 – 12.15 **Blok 5 (90 min): Zajęcia warsztatowe – moduł 4**
 - 12.15 – 12.45 *lunch*
 - 12.45 – 14.15 **Blok 7 (90 min): Zajęcia warsztatowe – moduł 5**
 - 14.15 – 14.30 *przerwa na kawę*
 - 14.30 – 16.00 **Blok 8 (90 min): Zajęcia warsztatowe – moduł 6**
 - 16.00 **ZAKOŃCZENIE SZKOLENIA**

WAŻNE USTALENIA:

- **To szkolenie nie jest w żadnej części poświęcone wypełnianiu wniosku konkursowego. Pracę nad wnioskiem wykonacie Państwo sami na podstawie zdobytej wiedzy.**
- Natomiast usystematyzujemy tu wiedzę dotyczącą wdrażania programu rewitalizacji w kontekście Wytycznych i ustawy, w tym:
 - zapoznamy się z podstawami metodyki zarządzania centrami miast,
 - na tym tle omówimy struktury organizacyjne wdrażania rewitalizacji, w tym – model powierzenia go wskazanemu podmiotowi (zespółowi zadaniowemu lub operatorowi),
 - przedstawimy komplementarność źródeł finansowania jako istotny kontekst wdrażania programów rewitalizacji,
 - zaprezentujemy zagadnienia monitoringu i ewaluacji.

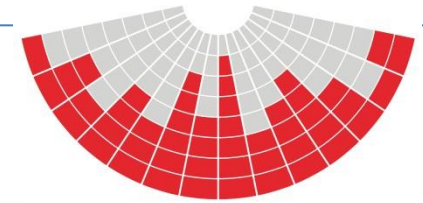
ważne ustalenia, c.d.:

- Część warsztatowa będzie umożliwiała uczestnikom warsztatu z każdego miasta analizę ścieżki wdrażania programu rewitalizacji, w tym wskazanie sposobu zarządzania programem i podmiotu odpowiedzialnego za koordynację tego procesu wraz z przynależnymi kompetencjami oraz ocenę skuteczności zastosowania wybranych mechanizmów programowych wpływających na efekty wdrażania.
- Przeanalizujemy pożądany skład zespołu zajmującego się codzienną realizacją działań rewitalizacyjnych w gminie, zespołu zadaniowego monitorującego postęp tych działań.
- Prześledzimy korzyści i koszty prowadzenia działań rewitalizacyjnych przez spółkę gminną jako operatorem.

A teraz – czas ruszać do pracy!

PLAN PREZENTACJI WPROWADZAJĄCEJ:

- Zarządzanie rewitalizacją w kontekście zarządzania rozwojem miasta (elementy metodyki *Town Center Management*)
- Struktura organizacyjna zarządzania wdrażaniem rewitalizacji:
 - Model zarządzania przez zespół zadaniowy powołany w ramach stałej struktury samorządu lokalnego,
 - Model powierzenia zarządzania imiennie wskazanemu podmiotowi.
- Szukamy źródeł, czyli finansowanie procesu rewitalizacji jako element zarządzania.
- Monitoring wdrażania rewitalizacji i ewaluacja osiągnięcia jej celów.

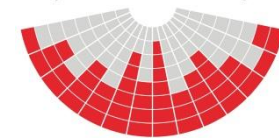


Kontekst wdrażania rewitalizacji:

Krajowa Polityka Miejska

przyjęta uchwałą Rady Ministrów
w dniu 20 października 2015 r.



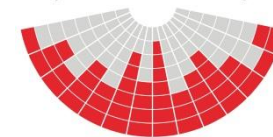


Co wynika z Krajowej Polityki Miejskiej?

DEFINICJA (skrót):

- **Krajowa Polityka Miejska (KPM)** określa planowane działania administracji rządowej na rzecz polityki miejskiej.
- Służy ona **celowemu, ukierunkowanemu terytorialnie działaniu państwa na rzecz zrównoważonego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych** oraz wykorzystaniu ich potencjałów w procesach rozwoju kraju.

STRATEGICZNYM CELEM polityki miejskiej jest wzmocnienie zdolności miast i obszarów zurbanizowanych do zrównoważonego rozwoju i tworzenia miejsc pracy oraz poprawa jakości życia mieszkańców.

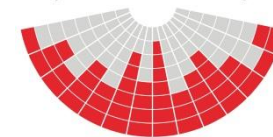


Co wynika z Krajowej Polityki Miejskiej?

Podstawowe założenia KPM:

- KPM adresowana jest do **wszystkich miast** i ich obszarów funkcjonalnych, ale szczególnie – **małych i średnich miast**.
- KPM podkreśla konieczność **indywidualnego dobrania** przez każde miasto narzędzi rozwoju do własnej ścieżki rozwoju.
- Choć KPM odnosi się bezpośrednio do horyzontu 2023 roku, jej kierunki rozwoju będą aktualne także **w dłuższym okresie**.
- KPM wskazuje **pożądane przez rząd kierunki rozwoju** miast oraz ich obszarów funkcjonalnych, ale stanowczo respektuje **samodzielność** samorządu terytorialnego.



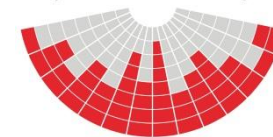


Co wynika z Krajowej Polityki Miejskiej?

Podstawowe założenia KPM – ciąg dalszy:

- KPM koncentruje się na tych zagadnieniach, co do których kluczowe znaczenie ma **podejście całościowe, zintegrowane, komplementarne**.
- KPM nawiązuje wprost do sformułowanych już strategicznych dokumentów rządowych, lecz nie powtarza ich zapisów, ale formułuje **uszczegółowienie** określonych tam treści.
- KPM stanowi **platformę jednolitego rozumienia wyzwań i pożądanych kierunków rozwoju miast** dla administracji rządowej i samorządu.



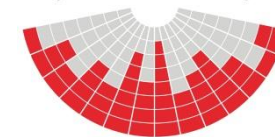


Co wynika z Krajowej Polityki Miejskiej?

Podstawowe założenia KPM – ciąg dalszy:

- KPM proponuje **paletę różnorodnych rozwiązań i narzędzi** dla miast różnej wielkości i położenia; wskazuje, gdzie i jak można zwiększyć **efektywność działań** publicznych, a pośrednio też – prywatnych i społecznych, dla sprawniejszego osiągnięcia celów polityki miejskiej.
- KPM wprowadza **centra wiedzy** inicjujące i prowadzące projekty pilotażowe, promujące i upowszechniające dobre praktyki, wzorcowe dokumenty czy schematy postępowania. Tak zbudowana baza wiedzy jest szczególnie kierowana do **miast mniejszych**, w naturalny sposób wymagających większego wsparcia z poziomu centralnego.





CENTRUM WIEDZY

Realizacja celu: miasto zwarte i zrównoważone, spójne

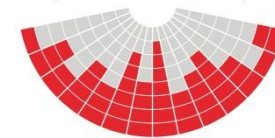
Minister właściwy ds. rozwoju regionalnego będzie promować i upowszechniać wiedzę na temat kompleksowego podejścia do rewitalizacji. Udostępnione zostaną informacje – skierowane w pierwszym rzędzie do mniejszych miast – dotyczące z jednej strony istoty prowadzenia działań rewitalizacyjnych, doświadczeń, modelowych rozwiązań, ryzyk i zagrożeń, a z drugiej - możliwości i instrumentów wsparcia procesów rewitalizacji.

Centrum wiedzy o rewitalizacji na poziomie krajowym udzielać będzie wsparcia merytorycznego (także poprzez programy szkoleniowe) dla JST i innych podmiotów oraz będzie koordynować gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji o przebiegu i wynikach programów rewitalizacyjnych w miastach (baza dobrych praktyk).

Minister właściwy ds. rozwoju regionalnego będzie inicjować i wspierać projekty pilotażowe dotyczące różnych aspektów rewitalizacji. Będzie przeprowadzać bieżący monitoring i prace analityczne.

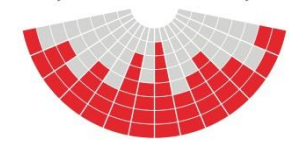
odpowiedzialny: minister właściwy ds. rozwoju regionalnego



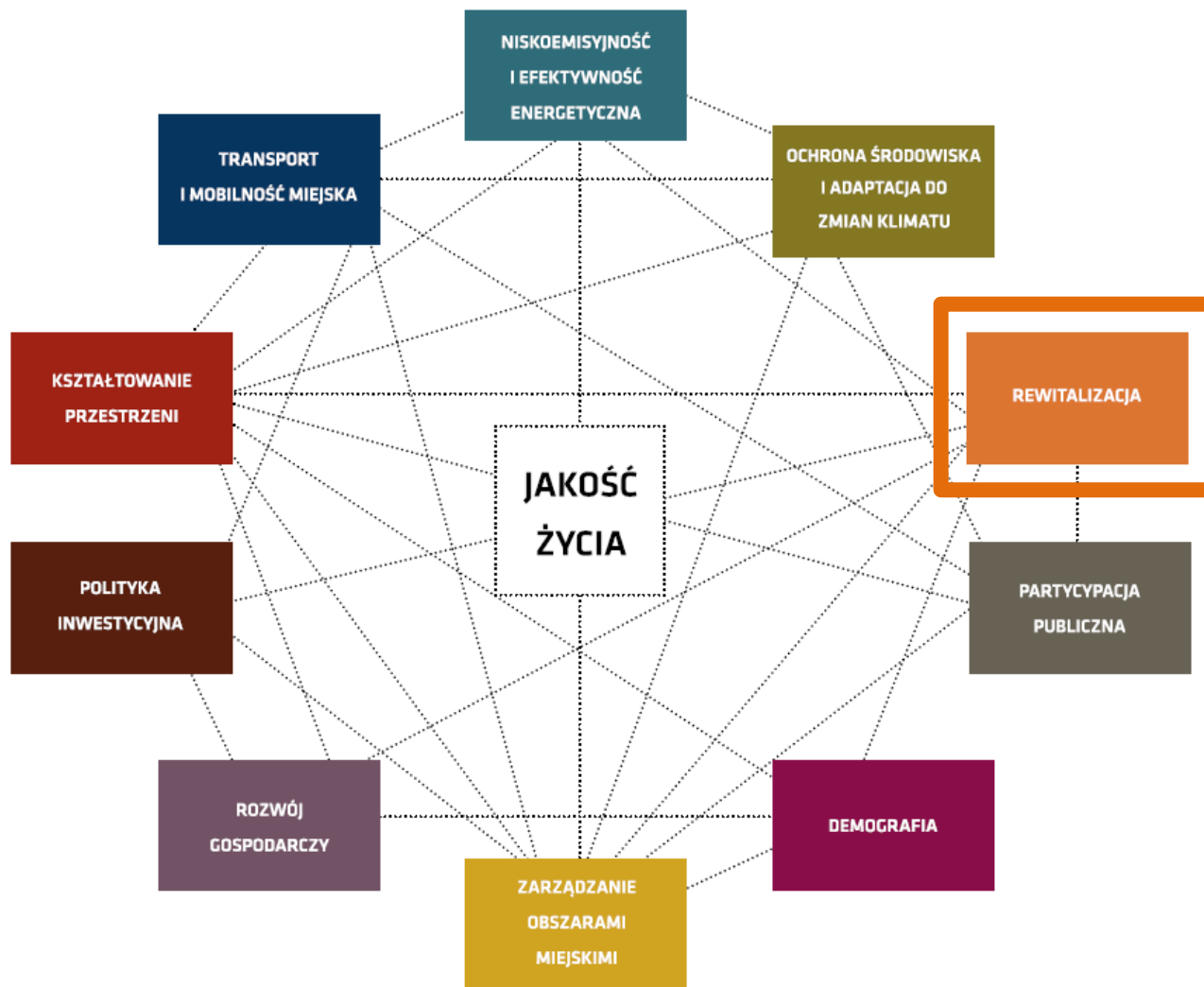


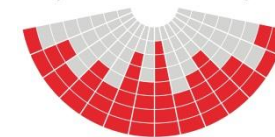
Pięć celów szczegółowych KPM:

1. **Miasto SPRAWNE:** stworzenie warunków dla skutecznego, efektywnego i partnerskiego zarządzania rozwojem na obszarach miejskich, w tym w szczególności na obszarach metropolitalnych
2. **Miasto ZWARTE i ZROWNOWAŻONE:** Wspieranie zrównoważonego rozwoju ośrodków miejskich, w tym przeciwdziałanie niekontrolowanej suburbanizacji
3. **Miasto SPÓJNE:** Odbudowa zdolności do rozwoju poprzez rewitalizację zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i fizycznie obszarów miejskich
4. **Miasto KONKURENCYJNE:** Poprawa zdolności głównych ośrodków miejskich do kreowania rozwoju, wzrostu i zatrudnienia
5. **Miasto SILNE:** Wspomaganie rozwoju subregionalnych i lokalnych ośrodków miejskich poprzez wzmacnianie ich funkcji oraz przeciwdziałanie ich upadkowi ekonomicznemu













10 wątków tematycznych (rozdziałów) KPM

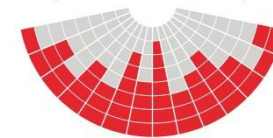




Cele a wątki tematyczne KPM:

- Realizacja **celów szczegółowych** KPM odbywać się będzie dzięki działaniom opisanym w **wątkach tematycznych**. Z każdym działaniem (zmianą prawa, centrum wiedzy) skojarzono cele, które ono realizuje.
- Intensywność **powiązań poszczególnych wątków tematycznych z celami szczegółowymi** obrazuje poniższa tabela:

Cele		Cel I Miasto sprawne	Cel II Miasto zwarte i zrównoważone	Cel III Miasto spójne	Cel IV Miasto konkurencyjne	Cel V Miasto silne
Wątki tematyczne						
 Kształtowanie przestrzeni		●	● ● ●	● ●	● ●	● ●
 Partycypacja publiczna		● ● ●	●	● ●	● ●	● ●
 Transport i mobilność miejska		● ●	● ● ●	● ●	● ●	● ●
 Niskoemisyjność i efektywność energetyczna		●	● ● ●	● ●	● ●	● ●
 Rewitalizacja		●	● ●	● ● ●	● ●	● ●
 Polityka inwestycyjna		● ●	● ●	● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
 Rozwój gospodarczy		● ●	●	● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
 Ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu		● ●	● ● ● ●	● ●	● ●	● ●
 Demografia		● ● ● ●	● ●	● ●	● ●	● ● ● ●
 Zarządzanie obszarami miejskimi		● ● ●	● ●	●	● ●	● ●



KPM – rozdział 4.5: Rewitalizacja

Ze wstępu do rozdziału KPM „4.5. Rewitalizacja”:

- **„Najbardziej zaawansowanym procesem przemian jest kompleksowa rewitalizacja, realizowana na obszarach zdegradowanych, odnosząca się do konkretnego, wyznaczonego w oparciu o obiektywne kryteria, terytorium i łącząca wysiłki różnych podmiotów, których suma ma spowodować trwałe ożywienie społeczne i gospodarcze obszaru, zwiększenie jego atrakcyjności dla mieszkańców i przedsiębiorców oraz poprawę jakości życia. W ten sposób należy wypracować przedsięwzięcia całościowe (integrujące interwencję na rzecz społeczności lokalnej, przestrzeni i lokalnej gospodarki), skoncentrowane terytorialnie i powstające we współpracy z lokalną społecznością.”**





Kontekst wdrażania rewitalizacji: **zarządzanie rozwojem miasta**

Elementy metodyki *Town Center Management*

Miasto IDEALNE dawniej i dziś...



Obszar miasta w kryzysie

Kryzys niektórych części współczesnych miast ma charakter powszechny i strukturalny, a jego przyczyny są historyczne. Jest charakterystyczny także dla polskich miast w XXI w.

Przyczyny kryzysu na przykładzie centrum miasta:

- **historyczne:**
 - **negatywna selekcja ludności od pokoleń:** od 200 lat bogatsi i zaradniejsi wyprowadzali się na obrzeża miasta, tworząc pierścienie zabudowy wokół centrum, a **w centrum zostawali słabsi i mniej zaradni;**
- **współczesne:**
 - **zmiana nawyków zakupowych mieszkańców** wobec rozwoju galerii handlowych i sieci dyskontów; wycofanie się z centrum tradycyjnego handlu i usług wobec braku tam zamożnych nabywców;
 - **zmiana sposobu spędzania wolnego czasu;**
 - **spadek liczby mieszkańców**, a równoległe – starzenie się ich populacji;
 - Nadal relatywnie tanie i łatwo dostępne działki pod budownictwo mieszkaniowe *greenfield* poza centrami miast. Stąd **suburbanizacja**.

Kryzys w przestrzeni miast to wyzwanie dla nowej polityki

- Do 2015 r. większość miast zrealizowała projekty renowacji (przynajmniej częściowej) rynków i głównych ulic handlowych.



„Salony miast” są coraz ładniejsze...

- Jednak poprawa jakości tych przestrzeni nie przekłada się automatycznie na prawdziwą REWITALIZACJĘ, rewitalizacja jest pełniejszym pojęciem, które mieści w sobie zarówno poprawę jakości życia, jak i warunków do prowadzenia działalności gospodarczej i społecznego rozwoju.

Rola handlu i usług w mieście (1)

- Handel i usługi w mieście:
 - Główny element centrotwórczy i miastotwórczy,
 - Czynniki przyciągający mieszkańców i użytkowników miast,
 - Historycznie lokalizowany głównie w centrum miasta,
 - Jego obszar oddziaływania jest zależny od zakresu oferty – im lepsza i szersza oferta, tym większy obszar oddziaływania,
 - Zależność *mieszkańcy – handel i usługi*: sprzężenie zwrotne:
 - mieszkańcy potrzebują punktów handlowo-usługowych
 - handel i usługi potrzebuje klientów (mieszkańców).

Rola handlu i usług w mieście (2)

- Punkt zwrotny – powstanie nowoczesnych centrów handlowych.
- Zmiana zwyczajów zakupowych – czy też konkurencja i zmiana - ulepszenie oferty handlowej przez centra handlowe?
 - Centra handlowe oferują:
 - Nową jakość powierzchni handlowej,
 - Dłgie godziny otarcia,
 - Koncentrację usług i punktów handlowych w jednym miejscu,
 - Wygodę korzystania – zadaszanie, ogrzewanie, klimatyzację,
 - Coraz szerszy wachlarz usług - poczta, bank, biblioteka, galeria, kino, restauracja, wydziały UM etc. coraz lepiej naśladują centrum miasta
 - Ekspansja sklepów dyskontowych i rozwój osiedlowych centrów handlu i usług
 - Przenoszenie się części funkcji z centrum na peryferia,

Przykłady działań w odnowie konkretnego obszaru w mieście

- Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym;
- Zarządzanie czystością i porządkiem;
- Wspólna, zintegrowana promocja oferty usługowej obszaru;
- Budowa jego tożsamości;
- Aktywne zarządzanie lokalami usługowymi miasta;
- Aktywne włączenie właścicieli nieruchomości w proces estetyzacji obszaru;
- Rozwój kultury i sztuki, w tym prywatnej oferty kulturalnej;
- Gospodarka nieruchomościami komunalnymi;
- Organizacja Biura Zarządzania Zmianą w jednym z lokali usługowych;

Działania w ramach zarządzania konkretnym obszarem

Działania o charakterze:

- promocyjnym:
 - marketing miejski,
 - marketing miejsca,
 - tworzenie marki konkretnego obszaru miasta,
- wspierania działalności komercyjnej:
 - wsparcie organizacji i firm prywatnych prowadzących działalność na konkretnym obszarze,
 - poszerzenie zakresu oferty handlu i usług konkretnego obszaru miasta,
- wspierania działalności kulturalnej:
 - organizacja i promocja wydarzeń kulturalnych,
 - wykorzystanie kultury jako czynnika kształtującego odmiennosc obszaru
- wspierania inicjatyw społecznych:
 - współdziałanie z lokalną społecznością,
 - angażowanie mieszkańców w działania związane z konkretnym obszarem miasta,

Zarządzanie zasobem lokali użytkowych jako element zarządzania zmianą w konkretnym obszarze

- Oddziaływanie na lokalny rynek nieruchomości,
- Szansa na zaspokojenie potrzeb:
 - potencjalnych klientów,
 - najemców,
 - właścicieli nieruchomości
- Możliwość kształtowania oferty handlowej i usługowej,
- Możliwość lokalizacji preferowanych funkcji,
- Potencjał oddziaływania uzależniony od wielkości, lokalizacji i stanu gminnego zasobu lokali użytkowych,

Potrzeby mieszkańców i użytkowników miast

- Czas:
 - możliwość załatwienia jak największej liczby spraw w jednym miejscu,
 - lokalizacja w pobliżu miejsca zamieszkania,
- Wygoda:
 - koncentracja punktów sprzedaży lub punktów usługowych o podobnym formacie w jednym miejscu,
 - środowisko niezależne od warunków pogodowych,
 - długie godziny otwarcia,
 - dostępność miejsc parkingowych,
- Koszty:
 - szeroka oferta handlowa (obecnie często niedostępna np. w centrum miasta),
- Moda:
 - oferta handlowa wielkich sieci handlowych (obecnie często niedostępna np. w centrum miasta)

Potrzeby najemców i potencjalnych najemców

- Obroty: kluczowe w handlu, decydują o możliwościach ponoszenia kosztów czynszu, zależne od bazy (liczby) potencjalnych klientów,
- Ograniczanie niepewności: stabilna sytuacja rynkowa, długoletnie umowy najmu, stałość prawa lokalnego,
- Natężenie ruchu: ruch pieszy – generator potencjalnych przychodów,
- Koszty działalności: wysokość czynszów, koszty eksploatacyjne nieruchomości, koszty reklamy
- Dopasowana powierzchnia: powierzchnia handlowa lub usługowa (biurowa) o odpowiednim formacie, wielkości, ekspozycji, standardzie techn. etc.

Działania względem otoczenia nieruchomości (2)

- Spójna promocja i wykorzystanie technik marketingowych
 - dyscyplina prowadzenia działalności gospodarczej
 - określenie czasu (godzin i dni) otwarcia punktu handlowego lub usługowego,
 - określenie wymagań lub ograniczeń dotyczących reklam
- Zakaz „grodzenia” fragmentów miasta.
- Tworzenie nowych przestrzeni publicznych,
- Eliminowanie z obszaru najemców i funkcji niepożądanych

Aktywne podejście do nieruchomości

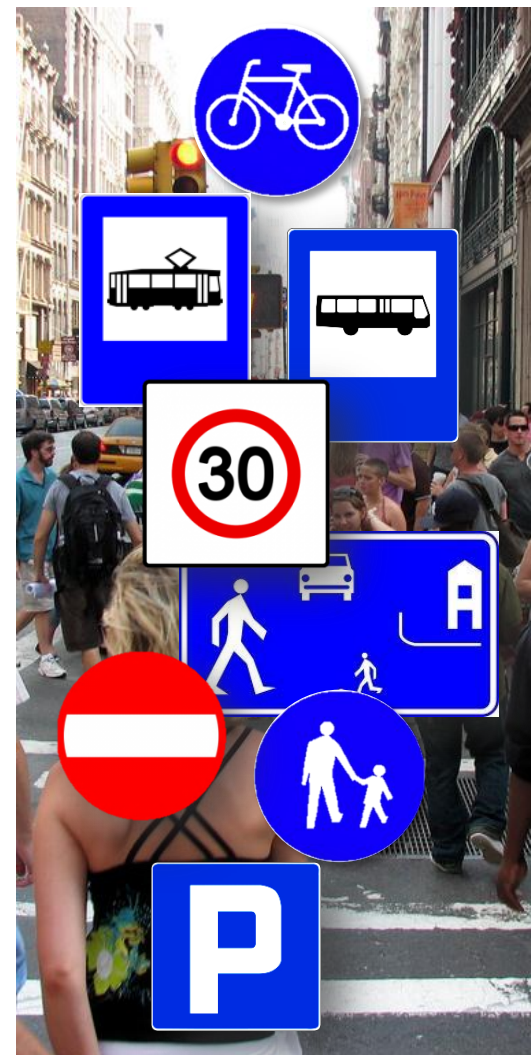
- Ocena potencjału nieruchomości jako całości, nie jako pojedynczych lokali:
 - łączenie i dzielenie lokali w razie potrzeby,
 - Zmiana aranżacji przestrzeni wewnątrz nieruchomości,
 - Wymiana najemców – zwalnianie całej nieruchomości,
- Modernizacja, dostosowanie nieruchomości pod potrzeby konkretnego najemcy
- Ocena aktualnego dopasowania nieruchomości do potrzeb rynkowych pod względem: wielkości, formatu, lokalizacji, standardu, ekspozycji.
- Ustalenie zakresu wymaganych zmian,
- Modernizacja części wspólnych nieruchomości - wewnętrznych podwórzy, klatek schodowych, elewacji etc.

Potencjalne zachęty dla najemców lokali użytkowych

- Ograniczanie barier wejścia dla nowych firm:
 - Zwolnienia z obowiązku wpłacenia kaucji, lub zmiana jej formy i wielkości
 - Wprowadzenie czynszu kroczącego (tzw. step-rent),
 - Wprowadzenie w zapisach umownych tzw. „break-option”,
 - Wakacje czynszowe,
- Uzależnienie wysokości czynszu od:
 - potencjału lokalizacji - czynsz od obrotów,
 - wielkości wynajmowanego lokalu,
 - roli najemcy w strukturze centrum (generator czy konsument ruchu)
- Obniżki czynszu
 - w okresie prowadzenia prac remontowych na nieruchomości
 - W okresie prowadzenia prac remontowych w sąsiedztwie nieruchomości,
 - Uzależnione od realnego spadku obrotów, zmiany przychodów.

Optymalizacja dostępności komunikacyjnej

- PO PIERWSZE **RUCH PIESZY!**
- Po drugie – preferencja dla **roweru**.
- Po trzecie – dobry transport zbiorowy (zagęszczenie przystanków, wysoki standard wyposażenia przystanków).
- Uspokojenie ruchu samochodów indywidualnych:
 - Strefa uspokozonego ruchu „Tempo 30”
 - Strefa zamieszkania (20 km/h)
 - Całkowite wyłączenia z ruchu (standardowa strefa dojścia pieszego: 500-600 metrów)
- aktywne zarządzanie miejscami parkingowymi: parkujący samochód nie może zawłaszczać przestrzeni publicznej, która jest potrzebna na inne funkcje!



Ruch pieszy!

„Najemcy lokali handlowych w Krakowie wobec planów wyłączenia ruchu domagali się rekompensaty za spodziewane spadki zysków. Miasto zdołało jednak przeforsować swoją propozycję, a obawy kupców okazały się nietrafione – obroty wzrosły.”

Kronenberg J., Bargier T., 2010, Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce, Fundacja Sendzimira, Kraków, s. 288.

„Badania ekonomiczne pokazują, że po zamknięciu ruchu samochodowego w centrum miast sprzedaż wzrasta o około 20%.”

*Alternatywna polityka rozwoju transportu w Polsce wg zasad ekorozwoju”
Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 1999*

„Zamknięcie ruchu zawsze oznacza wzrost obrotów o co najmniej 30% - tak było choćby na Nowym Świecie”

<http://www.zm.org.pl/?a=marszalkowska-016>

Town Centre Management jako przykład zarządzania obszarem w mieście

Town Centre Management to kompleksowe i długofalowe działania podejmowane władze wraz z sektorem prywatnym, mające na celu ożywienie, rozwój i wzrost znaczenia obszaru tradycyjnie uznawanego za centrum miasta.

Cele TCM:

- **Profesjonalizacja** zarządzania centrum miasta,
- Zwiększanie **różnorodności** obszaru centralnego,
- Poprawa **dostępności dóbr i usług** w centrum miasta,
- Poprawa **jakości przebywania** w centrum,
- Pokazanie, że centrum jest **warte odwiedzenia**,
- Tworzenie, rozwijanie i utrwalanie **pozytywnego wizerunku** centrum.

Rozwój Town Centre Management

- Zapoczątkowany w Europie w latach 80. XX wieku (Wielka Brytania),
- Odpowiedź na zmiany zachodzące w gospodarce i miastach – zwłaszcza na rozwój i ekspansję **centrów handlowych**,
 - Centra handlowe świadomie „udawały” tradycyjne centrum miasta,
- Centra miast w obliczu nowej konkurencji musiały dostosować się do nowych standardów, uczyć się od centrów handlowych, ale nie tylko; trzeba było pójść o krok dalej.
 - TCM nie jest i nie może być kopiowaniem działań centrów handlowych,
 - TCM wymaga kompleksowego podejścia, obejmującego kwestie rozwoju, zarządzania oraz promocji centralnych obszarów miast,
- TCM to standard wielu miast Europy Zachodniej (Wielka Brytania, Norwegia, Niemcy, Włochy itd.)

Wybrane cele TCM wobec handlu i usług

- Zapewnienie odpowiedniej bazy klientów:
 - mieszkańców,
 - użytkowników miasta,
- Zapewnienie odpowiedniej liczby odwiedzających w określonych porach dnia, oraz okresach roku
- Stworzenie unikatowej oferty handlowo-usługowej, kulturalnej i społecznej (trudnej bądź niemożliwej do skopiowania przez centra handlowe)
- Stworzenie oferty handlowo-usługowej skierowanej zarówno do mieszkańców centrum jak i miasta i jego okolic

Tradycyjne zarządzanie centrami miast w Polsce

- Wypełnianie obowiązków nakładanych przez ustawodawcę oraz uchwał Rady Gminy i zarządzeń Prezydenta Miasta,
- Działania koncentrują się na:
 - Uchwalaniu MPZP,
 - Estetyzacji przestrzeni centrum – odnawianiu przestrzeni publicznych - salonów miast
 - Najmie lub sprzedaży komunalnych lokali użytkowych w drodze otwartych przetargów,
 - Administrowaniu zasobem lokali wynajętych i niewynajętych,
 - Gospodarowanie nieruchomościami takimi jakie są.

Struktury organizacyjne wdrażania rewitalizacji

Zarządzanie przez struktury własne czy powierzenie zarządzania wskazanemu podmiotowi?



Główne etapy zarządzania procesem rewitalizacji

- Identyfikacja potrzeb rewitalizacyjnych (przeważnie władze lokalne lub instytucje publiczne, stowarzyszenia)
- Szukanie i pozyskanie partnerów
- Przygotowanie strategii, opracowanie planu finansowego, decyzja o zatrudnieniu (lub nie) koordynatora (operatora), tworzenie partnerstw na potrzeby konkretnych projektów, ubieganie się o środki
- Prowadzenie projektów
- Monitorowanie i ocena efektów projektów.

Lichfield D., 2000, *Organisation and Management of Urban Regeneration*,
[w:] Roberts P., Sykes H. (ed.), *Urban regeneration: Handbook...*

Ustawa o rewitalizacji – zakres działań zarządczych w rewitalizacji

Zgodnie z art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji:

- przygotowanie,
- koordynowanie,
- tworzenie warunków do prowadzenia rewitalizacji,
- a także jej prowadzenie w zakresie właściwości gminy są zadaniami własnymi gminy.

Przygotowanie – pierwszy etap wdrażania:

(punkty zaznaczone na brązowo – tylko w przypadku sporządzania GPR)

- Utworzenie zespołu zadaniowego ds. rewitalizacji (nie mylić z Komitetem!)
- Przeprowadzenie diagnozy społeczno-gospodarczej w gminie oraz wytyczenie na jej podstawie obszarów: zdegradowanego i rewitalizacji
- **Konsultacje obszarów → uchwała rady gminy o ich wyznaczeniu.**
- **Uchwała rady gminy o przystąpieniu do sporządzania GPR**
- Sporządzenie projektu programu rewitalizacji
 - **lista przedsięwzięć wraz z zaplanowanym finansowaniem dla każdego przedsięwzięcia**
- Konsultacje społeczne projektu programu rewitalizacji
- Zaopiniowanie programu rewitalizacji przez właściwe podmioty
- Wprowadzenie zmian wynikających z konsultacji i opinii
- Przyjęcie przez radę gminy uchwały w sprawie programu rewitalizacji
 - Zapewnienie finansowania dla projektów gminnych oraz pomocy przy jego uzyskaniu dla partnerów społeczno-gospodarczych
 - **Powołanie Komitetu Rewitalizacji (jeśli nie był powołany wcześniej)**
 - **Działania planistyczne: – ew. korekta SUIKZP, zmiany i tworzenie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, tworzenie miejscowego planu rewitalizacji**
 - **Uchwała rady o utworzeniu Specjalnej Strefy Rewitalizacji**
 - **Zmiany w dokumentach gminnych dotyczących polityki mieszkaniowej.**

Koordynacja, tworzenie warunków i prowadzenie przedsięwzięć rewitalizacyjnych – faktyczne wdrażanie

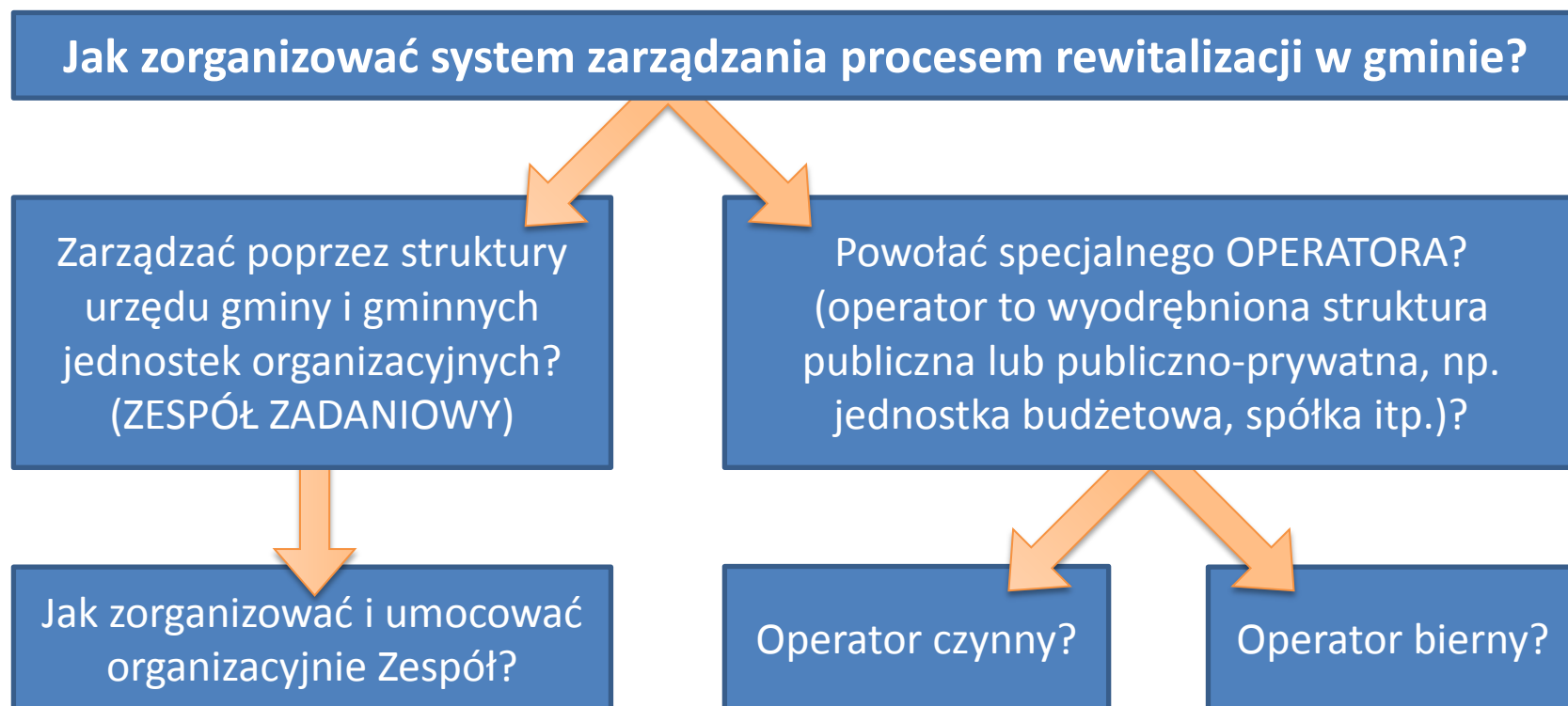
ZASADA: Prowadzenie wszystkich działań w sposób jawny i przejrzysty, z zapewnieniem udziału interesariuszy

- Realizacja projektów gminy – wybór wykonawców/ wypracowanie innych sposobów realizacji (np. z MOPS, PUP, Konserwatorem Zabytków)
- W szczególności – aktywna integracja projektów mieszkaniowych (tworzenia nowego zasobu i remontów), społecznych (aktywizacja, integracja i reintegracja społeczna), gospodarczych (tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości, ulgi lub zwolnienia z podatku od nieruchomości) i środowiskowych (poprawa standardów jakości powietrza i wody, zagospodarowanie zdegradowanych terenów przemysłowych w centrach miast).
- Współpraca z partnerami społeczno-gospodarczymi przy realizacji ich projektów.
- Zapobieganie wykluczeniu mieszkańców obszaru rewitalizacji z możliwości korzystania z pozytywnych efektów procesu rewitalizacji (szczególnie w zakresie korzystania z gminnego zasobu mieszkaniowego)
- Zapobieganie przenoszeniu problemów na inne obszary (komplementarność terytorialna!)

Monitoring i ewaluacja – ocena skuteczności wdrażania

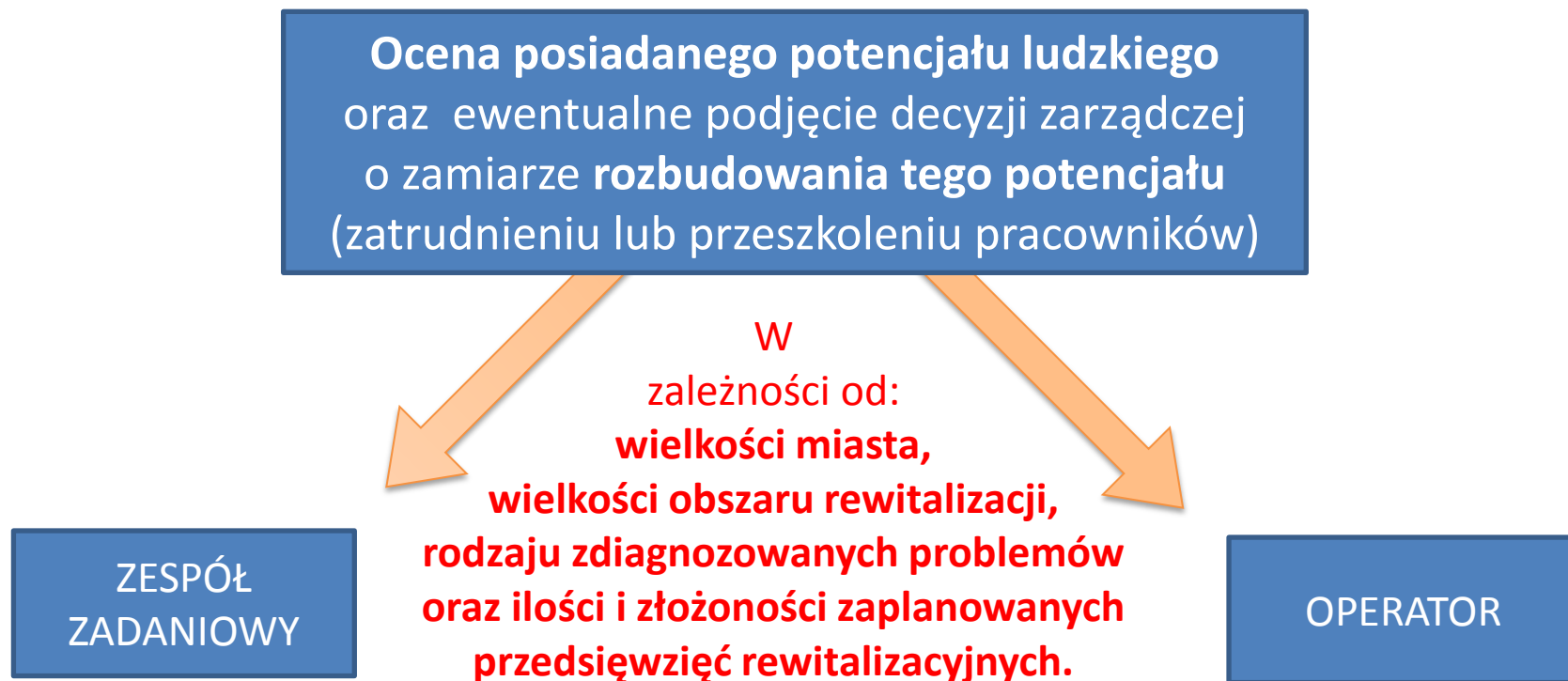
- Prowadzenie działań w sposób jawny i przejrzysty z zapewnieniem udziału wszystkich zainteresowanych - zapewnienie dostępu do informacji publicznej
- Monitorowanie zmian wskaźników wykorzystanych do wyznaczenia obszaru zdegradowanego na obszarze rewitalizacji
- Monitorowanie efektów realizacji programu rewitalizacji - analiza wskaźników produktu, rezultatu
- Elastyczne reagowanie na dane pochodzące z monitoringu - korekta zapisów i działań w programie w zależności od uzyskiwanych efektów
- Przekazywanie danych dotyczących wskaźników monitorowanych na poziomie powiatowym, wojewódzkim i krajowym

Wdrażanie programu rewitalizacji może odbywać się poprzez różne struktury:



Formuły zarządzania procesem rewitalizacji

- Podmiotem odpowiedzialnym za zarządzanie procesem rewitalizacji jest samorząd.



Formuły zarządzania procesem rewitalizacji

AKTYWNY OPERATOR REWITALIZACJI

- podmiot odpowiedzialny za zarządzanie procesem rewitalizacji danego obszaru, który **prowadzi działania w imieniu gminy na swój rachunek.**

BIERNY OPERATOR REWITALIZACJI

- podmiot odpowiedzialny za zarządzanie procesem rewitalizacji danego obszaru, który **prowadzi działania w swoim imieniu na rachunek gminy.**

FORMY MIESZANE

Formy prawne operatora działań rewitalizacyjnych

Wybór operatora to zmiana podejścia z *corporate finance* na *project finance*.

1. *Corporate finance* – prowadzenie inwestycji w sposób konwencjonalny, w ramach dotychczas prowadzonej działalności
2. *Project finance* – organizacyjne i finansowe wyodrębnienie projektu z dotychczasowych obszarów, co pozwala kontrolować koszty transakcyjne, operacyjne i finansowe związane z konkretnym działaniem

Project finance w działaniach rewitalizacyjnych

Operator staje się spółką specjalnego przeznaczenia (SPV):

- źródłem spłaty zobowiązań zaciąganych przez operatora jest nadwyżka finansowa generowana przez projekt,
- rzeczowym zabezpieczeniem jest majątek SPV,
- duże kapitałochłonne inwestycje,
- finansowanie nie jest uzależnione od wiarygodności kredytowej udziałowców operatora ani wartości zaangażowanego w projekt majątku.

Gmina jako prowadzący rewitalizację - inwestycje

- W procesie inwestycyjnym
 - Realizacja funkcji właścicielskich (zasób mieszkaniowy, np.: sprzedaż, nabywanie, rekultywacja)
 - Gmina jako inwestor:
 - Gmina jako zamawiający w rozumieniu Prawa zamówień publicznych (oraz innych ustaw regulujących tryb powierzania usług (o czym szerzej w dalszej części prezentacji)
 - Gmina jako inwestor w procesie budowlanym (zlecenie i finansowanie realizacji inwestycji),
 - Kształtowanie treści umów o roboty budowlane, umów o usługi, Umów PPP
 - Nadzór nad realizacją inwestycji (w tym procedura odbioru)
- Po procesie inwestycyjnym: finansowanie i utrzymanie składnika majątkowego (budynki) – odpowiedzialność i koszt.

Realizacja zadań publicznych

- Gmina samodzielnie wybiera formy realizacji zadań.
- Formy wykonywania zadań publicznych (art. 2 Ustawy o gospodarce komunalnej):
 - samodzielnie (poprzez własne wydziały, departamenty, jednostki budżetowe (np. szkoły, żłobki, zarządzanie zasobem nieruchomości, realizacja inwestycji);
 - samorządowy zakład budżetowy (transport, gospodarka wodno-ściekowa – ograniczenia z ustawy o finansach publicznych;
 - spółka gminna (jednoosobowa),
 - TBS (działający w formie spółki).
- Dopuszczalny zakres działalności spółki komunalnej (koncepcja podmiotu wewnętrznego)?

Polskie doświadczenia

- Płock – Agencja Rewitalizacji Starówki sp. z o.o.
- Szczecińskie Centrum Renowacji Sp. z o.o.
- Wrocławska Rewitalizacja sp. z o.o.
- Radom – Rewitalizacja sp. z o.o.

Agencja Renowacji Starówki Sp. z o.o. - Płock

(od 1997 r.)

Początkowo jednostka budżetowa, od 1998 r. spółka miejska, zaczynała od projektów mieszkaniowych, szybko rozszerzając działalność na modernizację przestrzeni publicznej, współpracę z jednostkami gminy prowadzącymi działania remontowe. Integruje działania na terenie ulicy Tumskiej, pozyskuje środki.

Płock – dlaczego jednostka budżetowa na początek?

- wyposażenie przez gminę w środki budżetowe w chwili utworzenia,
- pełne pokrywanie wszelkich wydatków jednostki z budżetu gminy,
- brak zależności pomiędzy wysokością wydatków, a wysokością uzyskanych wpływów, a więc możliwość prowadzenia działalności “niedochodowej” i swobodne realizowanie celów, dla których jednostka została utworzona,
- duża wiarygodność na rynku - gmina jako założyciel jest osobą prawną budzącą powszechne zaufanie,
- ścisły związek z gminą, która powołała daną jednostkę, co pozwala na korzystanie z wszelkiego potencjału, jaki posiada gmina w zakresie technicznym i osobowym, łatwy dostęp do wszelkich informacji, a także możliwość preferencyjnego traktowania przez gminę.

Płock – dlaczego ostatecznie spółka miejska?

Ograniczenia jednostki budżetowej:

- całkowite uzależnienie finansowe od gminy,
- brak możliwości wypracowywania własnych dochodów,
- uzależnienie od politycznych wpływów w gminie, jednostka może być zlikwidowana w razie takiej woli radnych, reprezentujących określone interesy,
- brak swobody w podejmowaniu decyzji, dotyczących strategii i kierunków działania danej jednostki, duże powiązanie z gminą,
- możliwość jedynie realizacji celów użyteczności publicznej.

Płock – obowiązki operatora (przygotowanie do rewitalizacji)

- badania stanu obszaru poddawanego procesowi rewitalizacji,
- przygotowanie koncepcji rewitalizacji w formie projektu prawa miejscowego wraz z przygotowaniem wniosków w sprawie zmian planów zagospodarowania przestrzennego oraz opiniowaniem projektów planów,
- współdziałanie z odpowiednimi jednostkami w zakresie opracowania planu socjalnego dla mieszkańców obszaru staromiejskiego,
- realizacja strategii rewitalizacji, polegająca na określaniu stopnia udziału Miasta Płocka jako inwestora i udziału inwestorów prywatnych, ustalaniu konsekwencji prawno-ekonomicznych procesu rewitalizacji (np. odnośnie struktur własnościowych i ich ewentualnych zmian) oraz opracowywaniu odpowiednich dokumentów prawnych i propozycji finansowo-budżetowych.

Płock – obowiązki operatora (realizacja programu)

- uczestniczenie w realizacji inwestycji miejskich prowadzonych na terenie poddawany procesowi rewitalizacji w zakresie przygotowania programów inwestycyjnych i prowadzenia niektórych inwestycji (np. mieszkania, usługi, poprawa infrastruktury, zagospodarowanie przestrzeni publicznych),
- stałe analizowanie i diagnozowanie realizacji programu rewitalizacji,
- prowadzenie konsultacji dla właścicieli nieruchomości oraz inwestorów prywatnych, doradzanie w dziedzinie problemów urbanistycznych, budowlano-technicznych oraz prawnych, ze szczególnym uwzględnieniem realizowania przy tym komunalnych celów rewitalizacyjnych, a także kontrolowania ich zgodności z programem rewitalizacji,

Płock – obowiązki operatora (realizacja programu)

- ewentualne pozyskiwanie dla inwestycji miejskich środków dotacyjnych pozabudżetowych,
- prowadzenie działalności mającej na celu pozyskiwanie dla procesu rewitalizacji Płockiej Starówki inwestorów miejscowych i zagranicznych, w tym zagranicznych,
- pomoc w prowadzeniu działań osłonowo - społecznych dla mieszkańców - lokatorów mieszkań czynszowych znajdujących się na terenie poddawany procesowi rewitalizacji, np.: doradztwo w dziedzinie prawa, pomoc w uzyskiwaniu mieszkań zastępczych,

Płock – obowiązki operatora (realizacja programu)

- prowadzenie szerokiej akcji promocyjnej oraz informacyjnej, a w szczególności prowadzenie konsultacji z właścicielami, inwestorami i lokatorami, zarówno w związku ze sporządzanymi planami, jak i realizowanymi przedsięwzięciami rewitalizacyjnymi,
- prowadzenie działań edukacyjnych wśród młodzieży szkolnej,
- stałe informowanie o całości procesie rewitalizacji, Miejska Agencja Rewitalizacji Starówki rozpoczęła gromadzenia materiałów do stworzenia "Archiwum obiektowego miasta Płocka", w którym każdy obiekt na Starym Mieście miałby swoją historię w postaci zdjęć, planów czy choćby informacji gdzie znajdują się materiały o tym budynku, placu itp. w formie cyfrowej.

Materiały spółki ARS sp. z o.o.

Szczecińskie Centrum Renowacji Sp. z o.o.

(1999-2013)

Spółka przygotowująca projekty, duże problemy z pozyskaniem środków, niewielkie efekty w porównaniu z dynamicznym TBS Prawobrzeże Sp. z o.o., które przejęło kompetencje związane z rewitalizacją, co wynikało z dużego doświadczenia uzyskanego w prostych i zintegrowanych projektach mieszkaniowych.

Szczecińskie Centrum Renowacji Sp. z o.o. - zadania

Majątek spółki stanowiły nieruchomości zlokalizowane w pięciu centralnych kwartałach miasta.

Wpływy z tytułu bieżącej eksploatacji, najmu lokali oraz sprzedaży nieruchomości przeznaczane były na finansowanie prac renowacyjnych.

W efekcie możliwe było prowadzenie inwestycji polegających na remontach kamienic frontowych, wyburzeniach i adaptacjach oficyn, lokalizacji punktów usługowych w parterach i na piętrach kamienic oraz budowie ciągów pieszych i miejsc parkingowych wewnątrz kwartałów.

Szczecińskie Centrum Renowacji Sp. z o.o. - zadania

Układ pięciu kwartałów miał tworzyć autonomiczne centrum miejskie, w którego obszarze znajdą się funkcje komercyjne i kulturalne. Podstawowym elementem koncepcji było wykreowanie atrakcyjnych przestrzeni publicznych pomiędzy kwartałami (ulice: Bogusława, Jagiellońska, L. Rayskiego i Monte Cassino) z wyłączeniem ruchu kołowego.

Pierwszym etapem było powstanie pasażu pieszego na fragmencie ulicy Bogusława X. -> SPRZEDAŻ - MIESZKANIA - LOKALE BIUROWE - LOKALE HANDLOWO-USŁUGOWE - KAMIENICE -> NAJEM.

Towarzystwo Budownictwa Społecznego „Prawobrzeże” (Spółka Przejmująca zadania SCR)

Przedmiot działalności Spółki:

- budowanie domów mieszkalnych i ich eksploatacja na zasadach najmu
- nabywanie budynków mieszkalnych,
- przeprowadzanie remontów i modernizacji obiektów przeznaczonych na zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych na zasadach najmu,
- wynajmowanie lokali użytkowych znajdujących się w budynkach towarzystwa,
- sprawowanie na podstawie odrębnych umów zarządu budynkami mieszkalnymi nie będącymi jego własnością,
- sprawowanie funkcji inwestora zastępczego w zakresie inwestycji mieszkaniowych oraz infrastruktury związanej z budownictwem mieszkaniowym,
- budowanie budynków wielorodzinnych oraz domów jednorodzinnych ze środków przyszłych właścicieli,
- budowanie budowli i urządzeń infrastruktury technicznej związanych z funkcjonowaniem zasobu mieszkaniowego,
- przeprowadzanie remontów i modernizacji domów mieszkalnych nie będących własnością Towarzystwa

Właściciel: Gmina Miasto Szczecin 100% udziałów.

źródło: TBS „Prawobrzeże” Spółka z o.o.

Szczecińskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego – NOWE MIESZKANIA

Od 1998 roku do 2010 roku Szczecińskie TBS wybudowało **2263 nowe mieszkania** w różnych rejonach Szczecina (wliczając adaptacje powierzchni poddaszowych czy gospodarczych).

Szczecińskie TBS buduje mieszkania na wynajem o umiarkowanych czynszach z wykorzystaniem preferencyjnych kredytów z Krajowego Funduszu Mieszkaniowego obsługiwane przez Bank Gospodarstwa Krajowego w Warszawie.

Dysponentem mieszkań wybudowanych przez Szczecińskie TBS z udziałem środków finansowych Gminy Miasto Szczecin jest Gmina, która kieruje osoby do zawarcia umowy najmu mieszkania.

Ponadto dysponentem może być osoba prawna lub fizyczna poprzez zawarcie umowy partycypacyjnej ze Szczecińskim TBS. Osoby te stają się dysponentem mieszkań w zamian za pokrycie około 30% kosztów ich budowy.

źródło: STBS Spółka z o.o.

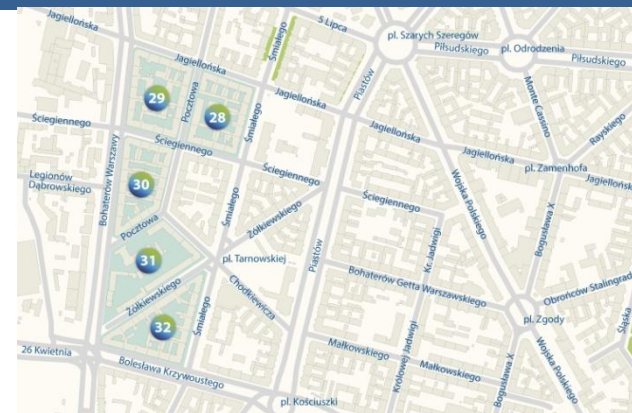
Szczecińskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Szczecinie.

Obecnie głównym obszarem działalności Szczecińskiego TBS jest:

- budowa mieszkań;
- zarządzanie miejskim zasobem lokali komunalnych (głównie w śródmieściu) oraz wspólnotami mieszkaniowymi;
- rewitalizacja i renowacja.

Szczecińskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego – ZARZĄDZANIE



Szczecińskie TBS zarządza komunalnym zasobem budynków i lokali w części Śródmieścia Szczecina. Rejon ten obejmuje pięć kwartałów oznaczonych numerami 28, 29, 30, 31 i 32, w których nieruchomości budynkowe, lokalowe oraz udziały w nieruchomościach wspólnych pozostają własnością Gminy Szczecin. Zakres zadań powierzonych do wykonywania oraz zasady ich realizacji zostały określone w porozumieniu pomiędzy Gminą Szczecin a Szczecińskim TBS zawartym w dniu 23 lipca 2012 r.

Według stanu na 31 grudnia 2012 roku w zarządzie Szczecińskiego TBS znajdowało się 700 komunalnych lokali mieszkalnych o łącznej powierzchni użytkowej 40872 m² oraz 49 komunalnych lokali użytkowych o łącznej powierzchni użytkowej 7 071m².

Szczecińskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego – ZARZĄDZANIE

Do obowiązków Szczecińskiego TBS należy zarządzanie zasobami mieszkaniowymi i użytkowymi oraz przyległymi terenami, ze szczególnym uwzględnieniem:

- **utrzymania należytego stanu technicznego** zasobów, urządzeń komunalnych i terenów zielonych poprzez prowadzenie prawidłowej konserwacji technicznej i prowadzenie drobnych napraw,
- organizowania i prowadzenia w komunalnym zasobie mieszkaniowym **remontów bieżących**, zgodnie z zatwierdzonym przez Gminę Szczecin planem,
- zawierania umów na bieżącą konserwację techniczną instalacji co i c.w., wodno-kanalizacyjnej, elektrycznej, gazowej, domofonowej, anten zbiorczych i innej oraz ich organizowanie i prowadzenie,
- **zawierania umów na dostawę energii elektrycznej, usuwania nieczystości stałych, dostawy energii cieplnej**, dostawy zimnej wody i odprowadzenia ścieków, usług kominiarskich i innych niezbędnych a wynikających z bieżącej działalności,
- przygotowania dokumentacji dotyczącej konieczności przeprowadzania **rozbiórek budynków**, obiektów oraz wykonywanie wyburzeń budynków, obiektów przeznaczonych do rozbiórki,
- **reprezentowania interesów Gminy Szczecin** jako członka wspólnot mieszkaniowych w zarządzanych zasobach oraz składanie oświadczeń woli w jego imieniu i na jego rzecz,
- **wykonywania czynności prawnych** związanych z zarządzaniem zasobami.

Szczecińskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego – REWITALIZACJA

REWITALIZACJA kwartałów 8,27,33,36,23

Do podstawowych celów działań renowacyjnych należą:

- **społeczne** – poprawa zamieszkiwania na tym obszarze, zmniejszenie gęstości zaludnienia, zmiana i zrównoważenie struktury społecznej Śródmieścia,
- **techniczne** – poprawa stanu technicznego budynków i otoczenia,
- **kulturowe** – zachowanie historycznych walorów urbanistycznych i architektonicznych śródmieścia Szczecina,
- **miastotwórcze** – ocalenie od dewastacji centrum miasta i przywrócenie mu właściwych funkcji,
- **ekologiczne** – wprowadzanie nowoczesnych technologii uwzględniających zagadnienia ekologiczne, szczególnie w aspekcie sposobu ogrzewania oraz oszczędności energii i wody.



Wrocławska Rewitalizacja sp. z o.o.

(od 2008 r.)

Spółka miejska z rodowodem i transferem doświadczeń niemieckiego powiernika rewitalizacji BIG Staedtebau, początkowo zaangażowana jedynie w przygotowanie procesu rewitalizacji, stopniowo stawała się inwestorem i koordynatorem działań na obszarze rewitalizacji na Przedmieściu Odrzańskim. Obecnie spółka przygotowuje działania rewitalizacyjne na Przedmieściu Oławskim. **Aktywnie wspiera lokalnych przedsiębiorców i mieszkańców** we włączaniu się w działaniach rewitalizacyjnych, m.in. zbierając informacje na temat wolnych lokali użytkowych, inicjatyw, przedsięwzięć i możliwości realizacji zaplanowanych działań.

Wrocławska Rewitalizacja sp. z o.o.

Analiza warunków brzegowych i przygotowanie działań, stworzenie mapy drogowej dla kolejnych kroków w rewitalizacji, „dokument niezbędny do podejmowania decyzji zarządczych”.

Kryteria wyboru działań: ustalenie hierarchii:

- dokładna analiza,
- przygotowanie materiału do projektów koncepcyjnych dla podobszarów, kwartałów lub budynków.

Wrocław. Masterplan dla Przedmieścia Odrzańskiego



PRZEDSIĘBIORCY

REWITALIZACJA

O NAS

REWITALIZACJA > ATLAS NADODRZA



MAPA BARIER

W kwietniu 2013 r. studenci II roku architektury krajobrazu z Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu sprawdzali łatwość poruszania się po Nadodrze



NADODRZE Z PAMIĘCI

"Pocztówki" ze wspomnień dawnego Nadodrza przekazane w formie wywiadów tworzą tę wyjątkową mapę. Zapraszamy do jej współtworzenia.



MAPA MAŁOLATA



GINĄCE ZAWODY

Jesteśmy zafascynowani urokiem dzielnicy Śródmieście, jej specyficznym krajobrazem kulturowym, na który składa się miejska przedwojenna zabudowa, wielokulturowa lokalna społeczność oraz małe zakłady rzemieślnicze.



TRAKTY HANDLOWE

Łokietka, Chrobrego, Jedności Narodowej, Pobożnego, Pomorska...



SPECJAŁY NADODRZA

Specjały Nadodrza to marka firmująca tradycję i pamięć oraz zdrową kuchnię, ekologiczne składniki i - długofalowo - slow food jako nową jakość życia codziennego.

InfoPunkt, Łokietka 5

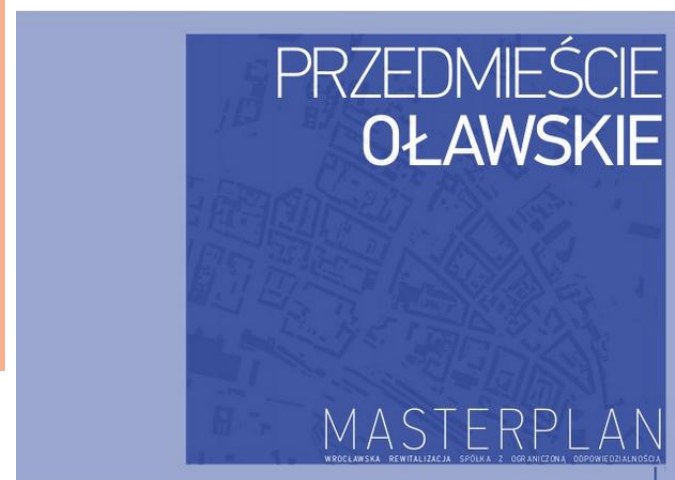
Wrocławska Rewitalizacja. Hierarchia dokumentów i przygotowanie działań



Grudzień 2012 r.



Listopad 2013 r.



Rewitalizacja Sp. z o.o. - Radom

(od 2003 r.)



Spółka miejska z udziałami gminy, lokalnego TBS i spółki wodociągowej, operator działań rewitalizacyjnych w jednym z obszarów zdegradowanych (Miasto Kazimierzowskie), działania przygotowawcze i inwestycyjne, aktywna w pozyskiwaniu środków zewnętrznych (ZPORR, RPO, Inicjatywa JESSICA).

Rewitalizacja sp. z o.o. – Misja:

realizacja zadań własnych Gminy Miasta Radomia na terenie Miasta Kazimierzowskiego w zakresie koniecznym do realizacji Lokalnego Programu Rewitalizacji dotyczących między innymi:

- a) ładu przestrzennego,
- b) gminnych ulic, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- c) ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
- d) promocji,
- e) gminnego budownictwa mieszkaniowego,
- f) koordynować zadania wynikające z Lokalnego Programu Rewitalizacji w sferach gospodarczej i społecznej.

Rewitalizacja sp. z o.o. – Dodatkowa działalność

- przygotowanie i realizacja rewitalizacji poza obszarem Miasta Kazimierzowskiego w Radomiu,
- pozyskiwanie środków finansowych na projekty rewitalizacji,
- spełnianie funkcji inwestora zastępczego,
- obracanie i zarządzanie nieruchomościami stanowiącymi majątek spółki,
- zarządzanie nieruchomościami na zlecenie właścicieli,
- najem lokali użytkowych i mieszkalnych znajdujących się w budynkach stanowiących własność spółki.



Kontekst wdrażania rewitalizacji: **finansowanie projektów**

Kompleksowość projektów i komplementarne źródła finansowania

Komplementarność źródeł finansowania – zarządzanie programem

Jedno z głównych pytań w procesie rewitalizacji przed którym stają interesariusze tego procesu:

Jak sfinansować to przedsięwzięcie – w domyśle jakich instrumentów finansowych (finansowania) użyć.

Instrumenty komercyjne

- Kredyty i pożyczki;
- Obligacje komunalne i korporacyjne;
- Akcje i dopłaty do kapitału;
- Instrumenty pochodne (zabezpieczające)

Instrumenty niekomercyjne:

- Budżet jednostek samorządu terytorialnego;
- Fundusze Europejskie (w tym dotacje);
- Rezerwy przedsiębiorstw.



Komplementarność źródeł finansowania

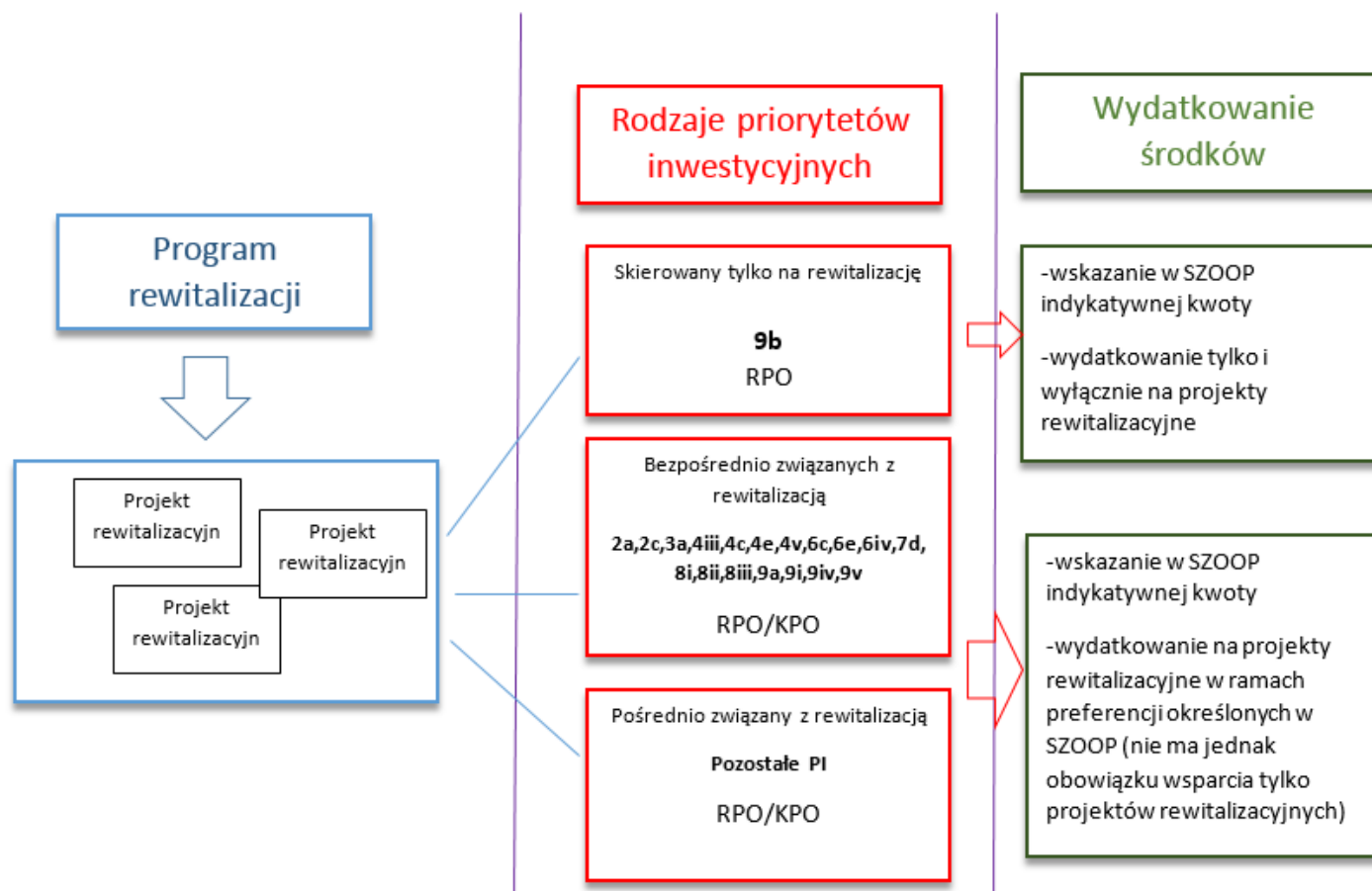
Komplementarność źródeł finansowania, w kontekście polityki spójności 2014-2020, oznacza, że projekty rewitalizacyjne, wynikające z programu rewitalizacji opierają się na konieczności umiejętnego uzupełniania i łączenia wsparcia ze środków Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych z wykluczeniem ryzyka podwójnego dofinansowania.

Silna koordynacja i synergia projektów rewitalizacyjnych finansowanych szczególnie w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego jest konieczna dla uzyskania korzystnych efektów dla obszarów rewitalizacji.

Komplementarność finansowa oznacza także zdolność łączenia prywatnych i publicznych źródeł finansowania, przy założeniu, że stymulowanie endogenicznych zdolności inwestycyjnych ma kluczowe znaczenie dla dynamiki pożądaných zmian.



Schemat powiązania projektów rewitalizacyjnych z rodzajami priorytetów inwestycyjnych



Szukamy źródeł – dofinansowanie unijne:

Etap I
Stworzenie programu rewitalizacji

Etap II
Wpisanie do wykazu programów rewitalizacji w regionie

Etap III
Złożenie wniosku do naboru na rewitalizację

Etap IV
Znalezienie się na liście rankingowej wniosków do dofinansowania

Etap V
Otrzymanie dofinansowania + budżet Państwa jako część wkładu własnego

↕
Gminny program rewitalizacji w rozumieniu ustawy oraz inne programy rewitalizacji zgodne z Wytycznymi

↕
Konkursy dedykowane lub preferencje dla projektów rewitalizacyjnych

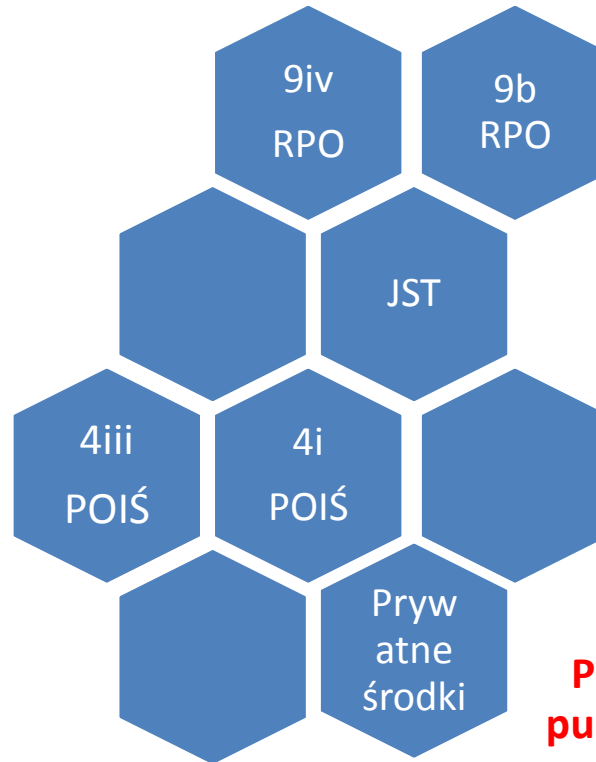
↓
Instrumenty finansowe - JESSICA

Kompleksowość i finansowanie przedsięwzięcia



**Perspektywa finansowa
2007-2013**

+



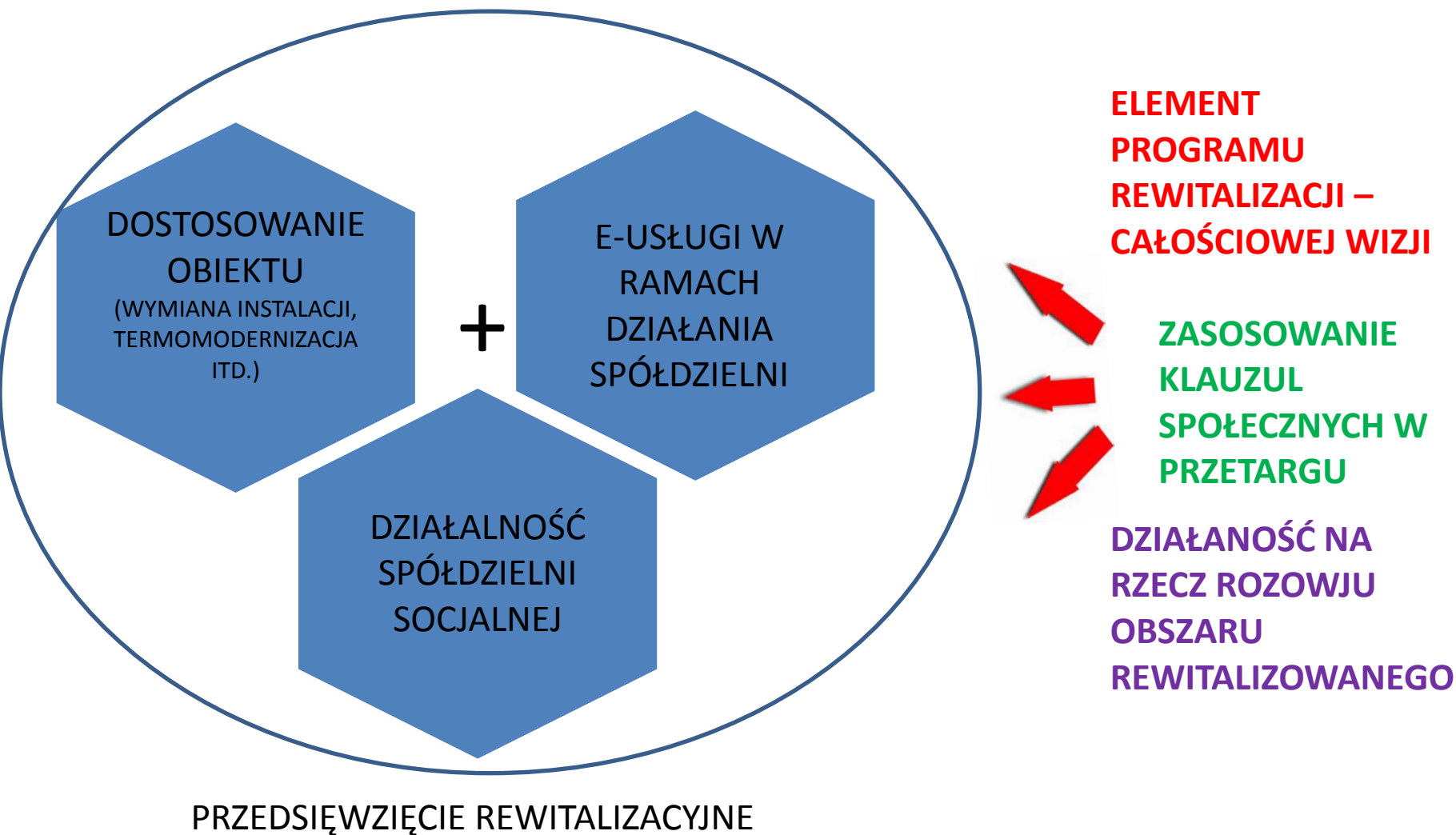
**Perspektywa finansowa
2014-2020**

Bardzo wyraźny rozdział kategorii wydatków

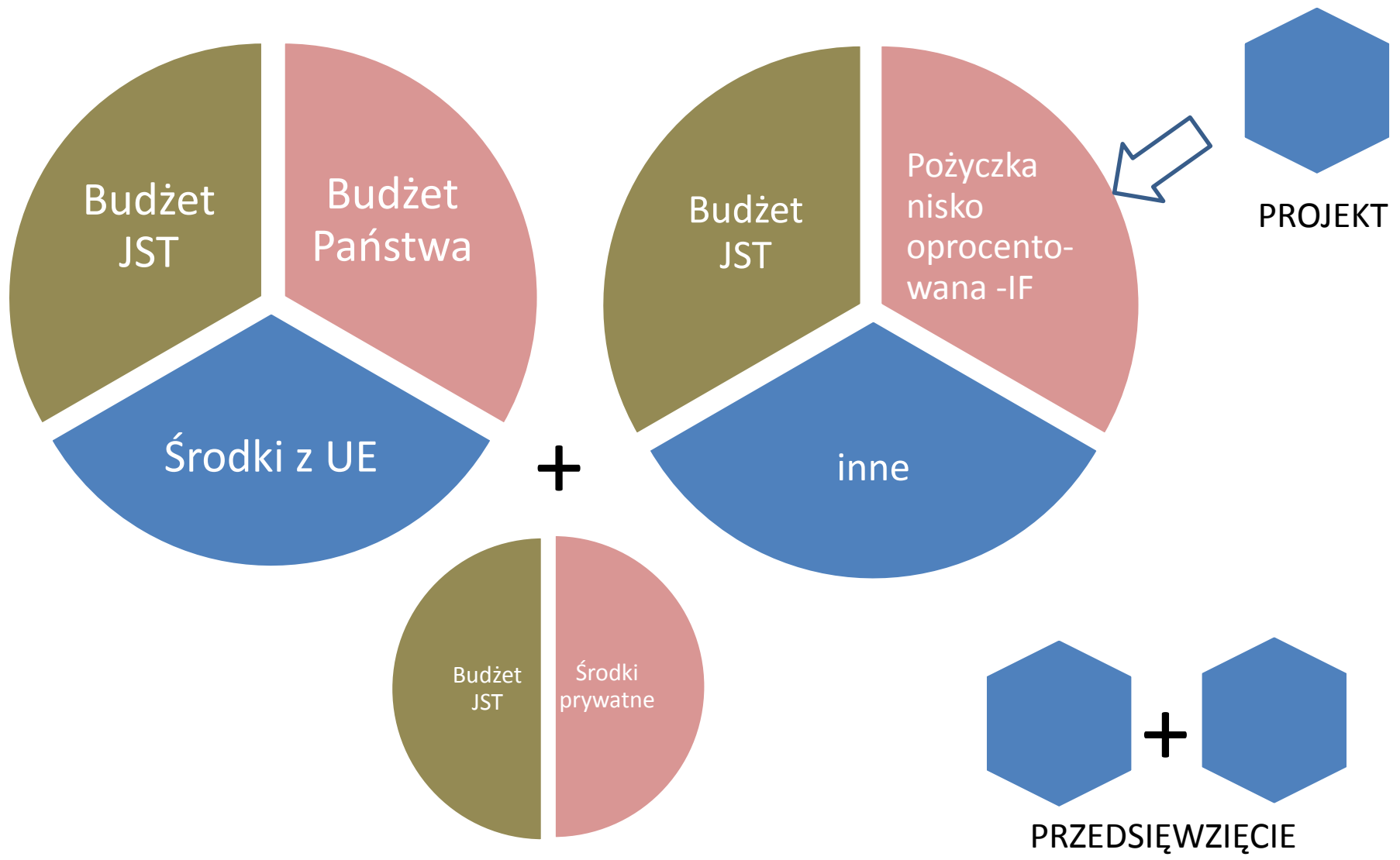
Linia demarkacyjna

Pomoc publiczna

Kompleksowość i zintegrowanie przedsięwzięcia



Finansowanie projektów



Projekty zintegrowane – ustawa wdrożeniowa

Art. 32.2. Projekt zintegrowany to co najmniej dwa projekty powiązane ze sobą tematycznie w ramach wspólnego celu, jaki ma zostać osiągnięty dzięki ich realizacji, których wybór do dofinansowania lub realizacja jest koordynowana przez właściwe instytucje. Koordynacja polega w szczególności na określeniu wzajemnych relacji między projektami w zakresie warunków ich wyboru i oceny lub postanowień umów o dofinansowanie projektu lub decyzji o dofinansowaniu projektu.

Projekty partnerskie – ustawa wdrożeniowa

Art. 33. 1. W celu wspólnej realizacji projektu, w zakresie określonym przez instytucję zarządzającą krajowym programem operacyjnym albo instytucję zarządzającą regionalnym programem operacyjnym, może zostać utworzone **partnerstwo przez podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt,**

zwany dalej „projektem partnerskim”, na warunkach określonych w porozumieniu albo umowie o partnerstwie.

[...]

7. Stroną porozumienia oraz umowy o partnerstwie nie może być podmiot wykluczony z możliwości otrzymania dofinansowania.

Projekty hybrydowe – ustawa wdrożeniowa

Art. 34. 1. Projekt hybrydowy polega na wspólnej realizacji projektu przez partnerstwo publiczno-prywatne w rozumieniu art. 2 pkt 24 rozporządzenia ogólnego, utworzone w celu realizacji inwestycji infrastrukturalnej.

2. Inwestycją infrastrukturalną jest budowa, przebudowa lub remont obiektu budowlanego lub wyposażenie składnika majątkowego w urządzenia podwyższające jego wartość lub użyteczność, połączone z utrzymaniem lub zarządzaniem przedmiotem tej inwestycji za wynagrodzeniem.

Projekty grantowe – ustawa wdrożeniowa

Art. 35. 1. W ramach programów operacyjnych mogą być realizowane **projekty grantowe**.

2. Projektem grantowym jest projekt, którego beneficjent udziela grantów na realizację zadań służących osiągnięciu celu tego projektu przez grantobiorców.

3. Grantobiorcą jest podmiot publiczny albo prywatny, inny niż beneficjent projektu grantowego, wybrany w drodze otwartego naboru ogłoszonego przez beneficjenta projektu grantowego w ramach realizacji projektu grantowego.

4. Grantobiorcą nie może być podmiot wykluczony z możliwości otrzymania dofinansowania.

Kwalifikowanie wydatków

Ocena kwalifikowalności wydatku polega na analizie zgodności jego poniesienia z obowiązującymi przepisami prawa unijnego i prawa krajowego, umową o dofinansowanie, regulaminem konkursu i *Zasadami* oraz innymi dokumentami, do których stosowania beneficjent zobowiązał się w umowie o dofinansowanie.

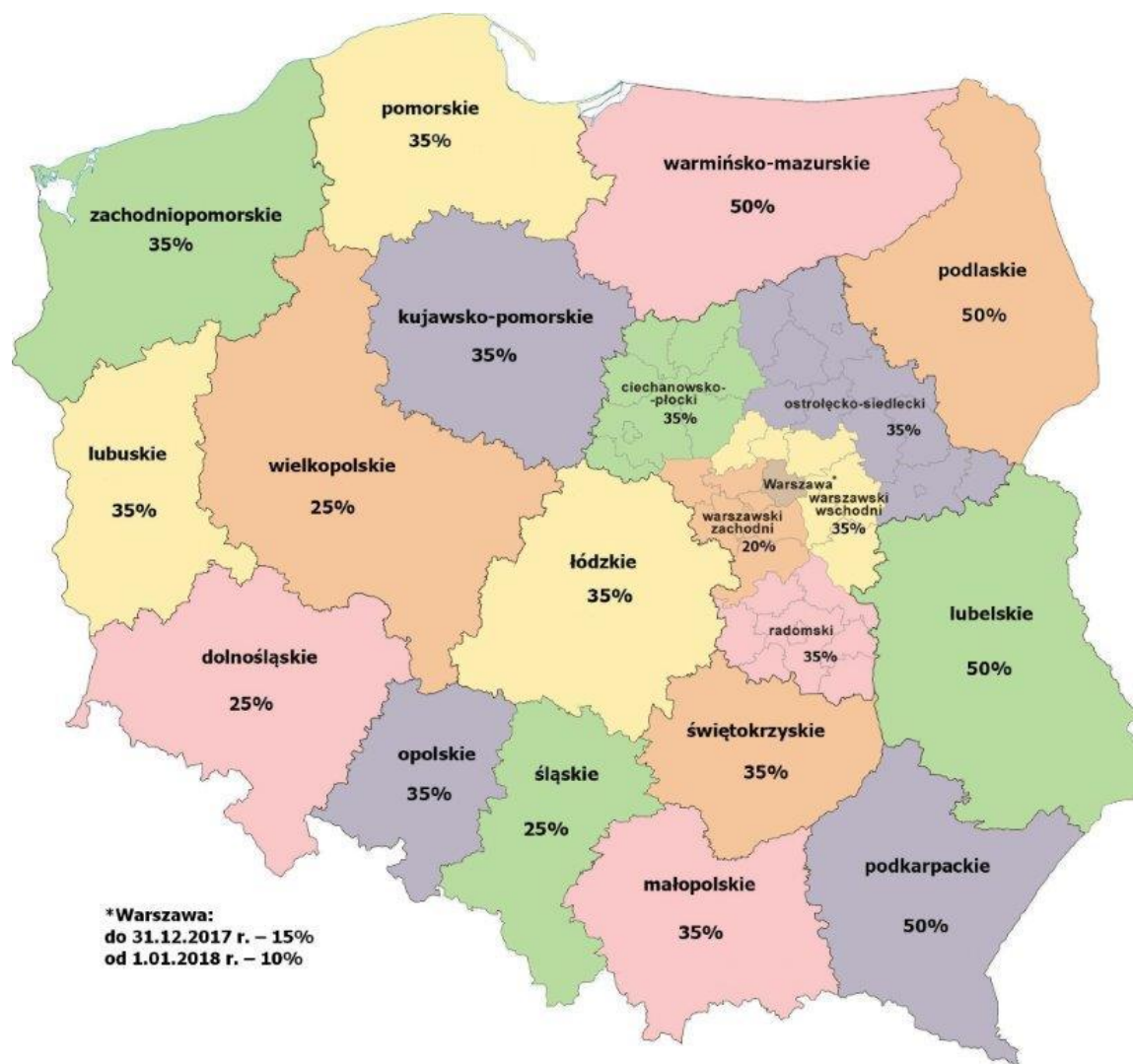
Wydatkiem kwalifikowalnym jest wydatek spełniający łącznie następujące warunki:

- został **faktycznie poniesiony** w okresie wskazanym w umowie o dofinansowanie,
- jest **zgodny z obowiązującymi przepisami** prawa unijnego oraz prawa krajowego, w tym przepisami regulującymi udzielanie pomocy publicznej, jeśli mają zastosowanie,
- jest **zgodny z RPO i SZOOP RPO**,
- został **uwzględniony w budżecie** zawartym we wniosku o dofinansowanie z zastrzeżeniem sekcji 8.3,
- został poniesiony **zgodnie z postanowieniami umowy** o dofinansowanie,
- jest **niezbędny do realizacji celów projektu** i został poniesiony w związku z realizacją projektu,
- został dokonany w sposób **przejrzysty, racjonalny** i efektywny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,
- został **należycie udokumentowany**, zgodnie z wymogami w tym zakresie określonymi w *Zasadach* oraz Wytycznych PT,
- został **wykazany we wniosku** o płatność,
- jest **zgodny z innymi warunkami** uznania go za wydatek kwalifikowalny określonymi w *Zasadach* i Wytycznych PT oraz regulaminie konkursu lub dokumentacji dotyczącej projektów zgłaszanych w trybie pozakonkursowym.

Kwalifikowanie wydatków – pomoc publiczna

- W przypadku projektów objętych **zasadami pomocy publicznej** w rozumieniu Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (art. 107), za kwalifikowalne mogą być uznane tylko te wydatki, które spełniają łącznie warunki określone w Zasadach i warunki wynikające z odpowiednich regulacji w zakresie pomocy publicznej, przyjętych na poziomie unijnym lub krajowym. Dla celów Zasad uznaje się, że pomoc publiczna obejmuje także pomoc de minimis, o której mowa w rozporządzeniu Komisji (UE) nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy de minimis (Dz. Urz. UE L nr 352 z 24.12.2013 r., str. 1-8) oraz w rozporządzeniu Komisji (UE) nr 360/2012 z dnia 25 kwietnia 2012 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy de minimis przyznawanej przedsiębiorstwom wykonującym usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym (Dz. Urz. UE L nr 114 z 26.04.2012 r., str. 8-13).

Kwalifikowanie wydatków – mapa pomocy publicznej



Finansowanie projektów – instrumenty zwrotne

BGK zarządza ok. 60% środków przeznaczonych na wdrażanie JESSICA w Polsce

- Pożyczki udzielane są zarówno w schematach „pomocowych” (regionalna pomoc inwestycyjna – RPI – oraz pomoc de minimis), jak i „niepomocowych” (niestanowiących pomocy publicznej);
- Możliwość udzielania pożyczek do 75% (regionalna pomoc inwestycyjna) /100% (pomoc de minimis oraz schemat niepomocowy) kosztów inwestycji;
- Brak opłat i prowizji;
- Okres kredytowania do 20 lat;
- Karencja w spłacie kapitału do roku po rzeczowym zakończeniu realizacji inwestycji;
- Możliwość finansowania projektów już rozpoczętych (dotyczy pożyczek de minimis oraz pożyczek niestanowiących pomocy publicznej).

Fundusz Termomodernizacji i Remontów (FTiR) - BGK

PREMIA TERMOMODERNIZACYJNA

bezzwrotne wsparcie sięgające do 20% kwoty kredytu, zaciągniętego na realizację przedsięwzięcia.

PREMIA REMONTOWA

bezzwrotne wsparcie sięgające do 20% kwoty kredytu, zaciągniętego na realizację przedsięwzięcia, nie więcej niż 15% wartości przedsięwzięcia (dla budynków przed sierpniem 1961r.)

PREMIA KOMPENSACYJNA

bezzwrotne wsparcie stanowiące iloczyn wskaźnika kosztu przedsięwzięcia oraz kwoty wynoszącej 2% wskaźnika przeliczeniowego za każdy 1 m² powierzchni użytkowej lokalu (liczone za każdy rok ograniczeń w czynszu).

Możliwości finansowania rewitalizacji produktami komercyjnymi BGK

KREDYTY KOMERCYJNE (TBS, SPÓŁKI KOMUNALNE)

- okres spłaty do 30 lat,
- atrakcyjne oprocentowanie WIBOR + marża,
- możliwość finansowania przebudowy, adaptacji, rozbudowy itp.,
- możliwość finansowania lokali użytkowych i miejsc Postojowych

EMISJE OBLIGACJI ZABEZPIECZONE HIPOTECZNIE (TBS, SPÓŁKI KOMUNALNE)

- okres wykupu do 25 - 30 lat,
- atrakcyjne oprocentowanie WIBOR + marża,
- tryb bezprzetargowy zagwarantowany zapisami ustawy o zamówieniach publicznych,
- duża elastyczność instrumentu (wyплаты, transze).

Szukamy źródeł - instrumenty finansowe kreowane przez władze lokalne

- Uchwały rady gminy określające wysokość stawek podatku od nieruchomości w roku 2016 r. powinny obejmować stawkę podatku od gruntów objętych obszarem rewitalizacji wprowadzoną do ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. 2014 poz. 849 z późn. zm.) w art. 37 pkt 2 ustawy z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz. U. 2015 poz. 1777).



Stawka musi zostać wprowadzona od 2016 r. niezależnie od posiadania programu rewitalizacji.

- Opłata planistyczna
- Opłaty adiacenckie
- Dochody z podatku od nieruchomości
- Dochody związane z obrotem nieruchomościami (podatek od czynności cywilnoprawnych)

Podatek od nieruchomości:

- Uchwały rady gminy określające wysokość stawek podatku od nieruchomości w roku 2016 r. powinny obejmować stawkę podatku od gruntów objętych obszarem rewitalizacji wprowadzoną do ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. 2014 poz. 849 z późn. zm.) w art. 37 pkt 2 ustawy z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz. U. 2015 poz. 1777).

UWAGA! Stawka musi zostać wprowadzona od 2016 r. niezależnie od posiadania programu rewitalizacji.

Monitoring wdrażania i ewaluacja osiągnięcia celów rewitalizacji

- Jakie wskaźniki lokalne przyjmować?
- Jak zorganizować system monitorowania postępów rewitalizacji?
- Jak prowadzić ewaluację osiągnięcia celów rewitalizacji?



DEFINICJE: co to jest monitoring?

- **Monitoring** w odniesieniu do procesu rewitalizacji to **procedura systematycznego rejestrowania i raportowania postępów procesu rewitalizacji na poziomie powstawania jego założonych produktów.**

A co to są produkty?

- **PRODUKT** to bezpośredni – na ogół materialny – efekt projektu, możliwy do zmierzenia w jednostkach fizycznych, np.
 - Wyremontowany i przebudowany plac miejski: (wskaźnik produktu: wyremontowana powierzchnia w metrach kwadratowych)
 - Przeprowadzone szkolenie aktywizujące bezrobotnych (wskaźnik produktu: ilość zrealizowanych osobo-dni szkoleniowych)
 - Zorganizowany punkt informacyjny o programie rewitalizacji (wskaźnik produktu: czy punkt powstał i działa? TAK-NIE)

DEFINICJE: co to jest monitoring?

➤ Monitoring:

Na etapie planowania monitoringu procesu rewitalizacji w należy odpowiedzieć na pytania:

- dlaczego monitorujemy? - cel monitoringu;
- kto monitoruje? - zespół monitorujący;
- jak monitorujemy? - metody monitoringu;
- co monitorujemy? - przedmiot monitoringu

UWAGA: Monitoring nie zawiera elementów oceny! Monitoring służy przede wszystkim wychwyceniu możliwie najwcześniej opóźnień lub odstępstw w stosunku do planu. Monitorujemy po to, aby móc te odstępstwa i opóźnienia jak najwcześniej skorygować.

DEFINICJE: co to jest ewaluacja?

- **EWALUACJA procesu rewitalizacji** to ocena tego procesu na danym etapie, oparta o odpowiednio zaplanowane badanie społeczno-ekonomiczne, w szczególności skupiona na kryteriach:
 - Skuteczności i efektywności procesu rewitalizacji oraz
 - użyteczności, trwałości i trafności osiągniętych rezultatów.
- W tym sensie ewaluacja procesu rewitalizacji jest de facto sformalizowaną oceną stopnia osiągnięcia celów rewitalizacji w danej chwili.

Ewaluacja na poszczególnych etapach:

- **ex-ante** – realizowana przed rozpoczęciem wdrażania GPR:
 - Służy uzyskaniu bazy wiedzy, do której będziemy porównywać wyniki ewaluacji ex post
- **on-going** - w trakcie wdrażania GPR
 - Zaleca się, aby taka ewaluacja – jeśli jest w ogóle planowana – była sytuowana na zakończeniach wyodrębnionych etapów, które kończą się konkretnymi rezultatami
- **ex-post** – po zakończeniu realizacji GPR
 - To podstawowa forma ewaluacji, realizowana zawsze, przy każdym zakończeniu projektu/programu.
- **ad-hoc** – w momentach nie zaplanowanych zawczasu.
 - realizowane tylko wyjątkowo, w sytuacji wystąpienia nagłej, wcześniej nieprzewidzianej potrzeby.

Ewaluacja na poszczególnych etapach:

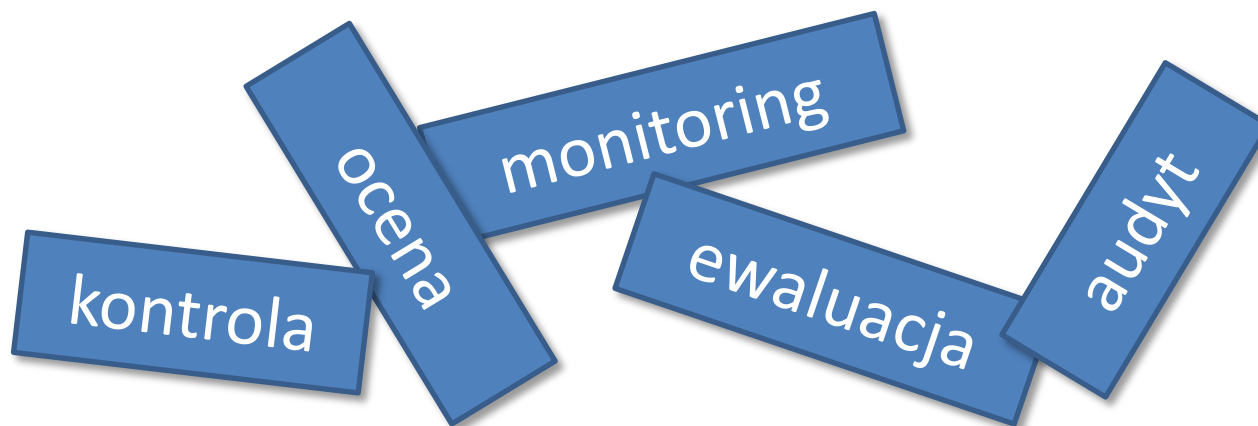
- **Efektywność** – odpowie nam na pytanie na ile możliwe było osiągnięcie zakładanych celów niższym kosztem, czyli pozwoli ocenić stosunek poniesionych nakładów finansowych, czasowych, ludzkich do uzyskanych wyników i rezultatów.
- **Skuteczność** – pozwoli ocenić do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte.
- **Trafność** – pozwoli ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele odpowiadają zidentyfikowanemu problemom w obszarach rewitalizowanych
- **Odpowiedniość** – pozwala ocenić związek pomiędzy celami strategii i celami programów strategicznych wyższych rządów
- **Trwałość** efektów – pozwoli ocenić, czy pozytywne efekty na poziomie celu, czy możliwe jest utrzymanie się wpływu programu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, lokalnym.

Ewaluacja: czego dotyczy?

- **Monitoring** obserwował głównie *produkty*...
- Natomiast **EWALUACJA** w pierwszym rzędzie odnosi się do pomiaru **rezultatów** procesu rewitalizacji.
- Co to są **rezultaty**?
 - To bezpośrednio korzystne zmiany w sytuacji beneficjentów, możliwe do odnotowania od razu w chwili zakończenia projektu.
 - Jedynie pomocniczo i wyjątkowo ewaluacja może odnosić się do pomiaru produktów (materialnych efektów procesu). Nigdy nie może to być jedyny pomiar w ramach ewaluacji.

Co to jest monitoring, a co - ewaluacja?

W zarządzaniu używa się kilku terminów, których znaczenia w praktyce mogą się nam mylić.



ZAPAMIĘTAJ! Każdy z tych terminów znaczy co innego.

- Monitoring to ani kontrola, ani ewaluacja!
- Ewaluacja to w żadnym przypadku nie monitoring!
- Monitoring to coś zupełnie innego, niż ocena, czy audyt!

DEFINICJE: co to jest monitoring?

- **Monitoring** w odniesieniu do procesu rewitalizacji to **procedura systematycznego rejestrowania i raportowania postępów procesu rewitalizacji na poziomie powstawania jego zaplanowanych produktów.**

Ale – co to są produkty?

- **PRODUKT** to bezpośredni – na ogół materialny – efekt projektu, możliwy do zmierzenia w jednostkach fizycznych, np.
 - **Wyremontowany i przebudowany plac miejski:** (wskaźnik produktu: *wyremontowana powierzchnia w metrach kwadratowych*)
 - **Przeprowadzone szkolenie aktywizujące bezrobotnych** (wskaźnik produktu: *ilość zrealizowanych osobo-dni szkoleniowych*)
 - **Zorganizowany punkt informacyjny o programie rewitalizacji** (wskaźnik produktu: *czy punkt powstał i działa? TAK-NIE*)

„Produkt, to to, za co wykonawca wystawia nam fakturę 😊”

Planowanie monitoringu

Na etapie planowania monitoringu procesu rewitalizacji w należy odpowiedzieć kolejno na pytania:

- dlaczego monitorujemy? - cel monitoringu;
- kto monitoruje? - zespół monitorujący;
- jak monitorujemy? - metody monitoringu;
- co monitorujemy? - przedmiot monitoringu

UWAGA: Monitoring nie zawiera elementów oceny! Monitoring służy przede wszystkim wychwyceniu możliwie najwcześniej opóźnień lub odstępstw w stosunku do planu. Monitorujemy po to, aby móc te odstępstwa i opóźnienia jak najwcześniej skorygować.

DEFINICJE: co to jest ewaluacja?

- **EWALUACJA** w odniesieniu do procesu rewitalizacji to sformalizowaną oceną stopnia osiągnięcia celów rewitalizacji w danej chwili, odnosząca się do rezultatów rewitalizacji.

Ale – co to są *rezultaty*?

- REZULTAT to bezpośrednia korzyść odniesiona przez beneficjenta, możliwa do zmierzenia w chwili zakończenia projektu (lub etapu), np.
 - **Możliwość spędzania czasu na wyremontowanym placu miejskim:** (wskaźnik rezultatu: *ilość osób przebywających na placu w przeciętne letnie popołudnie*)
 - **Wiedza uzyskana na szkoleniu aktywizującym bezrobotnych** (wskaźnik rezultatu: *średnia ocena przydatności szkolenia z ankiet ewaluacyjnych*)
 - **Możliwość uzyskania informacji o zasadach remontów mieszkań** (wskaźnik rezultatu: *ilość osób korzystających miesięcznie z punktu informacyjnego*)

„Rezultat, to to, za co pokochają nas mieszkańcy 😊”

Porównanie: ewaluacja, monitoring, kontrola...

	EWALUACJA	MONITORING	KONTROLA
KTO WYKONUJE?	zewnętrzni eksperci, rzadziej osoby wdrażające rewitalizację	pracownicy zaangażowani we wdrażanie rewitalizacji	pracownicy posiadających kompetencje kontrolne
CO SIĘ BADA?	uzyskane rezultaty oraz – pomocniczo – ich kontekst społeczno-gospodarczy	uzyskane produkty oraz – pomocniczo – ich rezultaty	istniejąca dokumentacja oraz – pomocniczo – stany faktyczne
PO CO SIĘ WYKONUJE?	Żeby sprawdzić, czy działamy sensownie i – ewentualnie skorygować przyszłe działania	Żeby sprawdzać na bieżąco, czy terminowo i poprawnie realizujemy program	Żeby sprawdzić zgodności działań z obowiązującymi procedurami i prawem
KIEDY?	punktowo: przed rozpoczęciem rewitalizacji (ewaluacja <i>ex-ante</i>), w trakcie (ewaluacja <i>on-going</i>) i po zakończeniu (ewaluacja <i>ex-post</i>)	proces ciągły: od początku rewitalizacji aż do jej zakończenia	punktowo: przed (kontrola dokumentów, zaplanowanych procedur), w trakcie i po zakończeniu rewitalizacji
JAK?	Plan badawczy i przewidziane w nim metody i techniki badań społeczno-gospodarczych	zbieranie, gromadzenie i analiza raportów monitoringowych	analiza dokumentacji i stanów faktycznych, porównania z przepisami lub procedurami.

Ewaluacja na poszczególnych etapach:

- **ex-ante** – realizowana przed rozpoczęciem wdrażania GPR:
 - Służy uzyskaniu bazy wiedzy, do której będziemy porównywać wyniki ewaluacji ex post (sprawdzać, o ile udało się poprawić stan obszaru).
- **on-going** – w trakcie wdrażania GPR:
 - Zaleca się, aby taka ewaluacja – jeśli jest w ogóle planowana – była sytuowana na zakończeniach wyodrębnionych etapów, które kończą się konkretnymi rezultatami
- **ex-post** – po zakończeniu realizacji GPR:
 - To podstawowa forma ewaluacji, realizowana zawsze, przy każdym zakończeniu projektu/programu.
- **ad-hoc** – w momentach nie zaplanowanych zawczasu.
 - realizowane tylko wyjątkowo, w sytuacji wystąpienia nagłej, wcześniej nieprzewidzianej potrzeby.

Ewaluacja – program badawczy

- Ewaluacja powinna być oparta o odpowiednio zaplanowany **program badawczy** – zestaw odpowiednio zaplanowanych badań sprawdzających stan wskaźników ewaluacji.
- W szczególności w ewaluacji ocenia się proces programowania i wdrażania rewitalizacji w oparciu o następujące kryteria:
 - **trafność** celów rewitalizacji.
 - **skuteczność** osiągania celów rewitalizacji,
 - **efektywność** rewitalizacji (jej wydajność finansowa),
 - **użyteczność** osiągniętych rezultatów,
 - **trwałość** tych rezultatów

Kryteria ewaluacji: pod jakim kątem oceniać GPR?

KRYTERIUM:	OPIS:
TRAFNOŚĆ <i>(relevance)</i>	Ocenia adekwatność planowanych celów rewitalizacji i metod jej wdrażania do problemów i wyzwań społeczno-ekonomicznych, które zostały zidentyfikowane w diagnozie. Analiza tego kryterium jest prowadzona przed rozpoczęciem programu (w ramach ewaluacji ex ante).
SKUTECZNOŚĆ <i>(effectiveness)</i>	Ocenia (np. procentowo) stopień realizacji zakładanych celów rewitalizacji (czy osiągnięto to, co zaplanowano), skuteczność użytych metod, narzędzi oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.
EFEKTYWNOŚĆ <i>(efficiency)</i>	Ocenia relację między poniesionymi nakładami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi itp.) a osiągniętymi efektami (<i>rezultatami</i>) rewitalizacji.
UŻYTECZNOŚĆ <i>(utility)</i>	Ocenia całość rzeczywistych efektów wywołanych przez rewitalizację (zarówno tych planowanych, jak i nieplanowanych, tzw. ubocznych), odnosząc je do wyzwań społeczno-ekonomicznych (często już zmienionych w czasie). W odróżnieniu od kryterium trafności, ocena użyteczności jest prowadzona po zamknięciu interwencji (w ewaluacji ex post).
TRWAŁOŚĆ <i>(sustainability)</i>	Ocenia ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio i długookresowej (a więc po zakończeniu interwencji – <i>wskaźniki oddziaływania</i>).

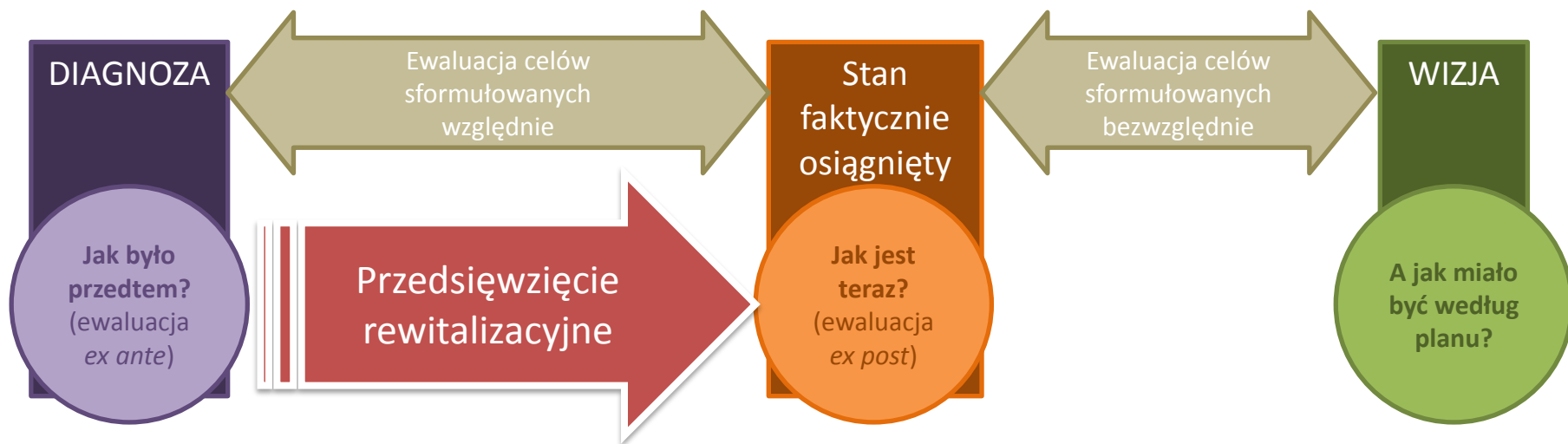
Jak dokonywać ewaluacji?

Ewaluacja jest przeprowadzana na dwa odmienne sposoby, zależnie od sformułowania celów (jako *względne* lub *bezwzględne*):

- dla celów sformułowanych w sposób **względny** (jako oczekiwana **zmiana** stanu rzeczy, np. wzrost jakichś parametrów w stosunku do stanu wyjściowego) – ewaluacji dokonuje się poprzez porównanie stanu z diagnozy *ex ante* ze stanem rzeczy w chwili dokonywania ewaluacji
 - Najczęściej będzie to koniec procesu (ewaluacja *ex post*),
 - Może to być też koniec wyodrębnionego etapu (etapowa ewaluacja *on-going*)
- pomocniczo dokonuje się też porównania stanu z diagnozy *ex ante* planowanym stanem docelowym, jakiego osiągnięcie zamierzono;

Jak dokonywać ewaluacji?

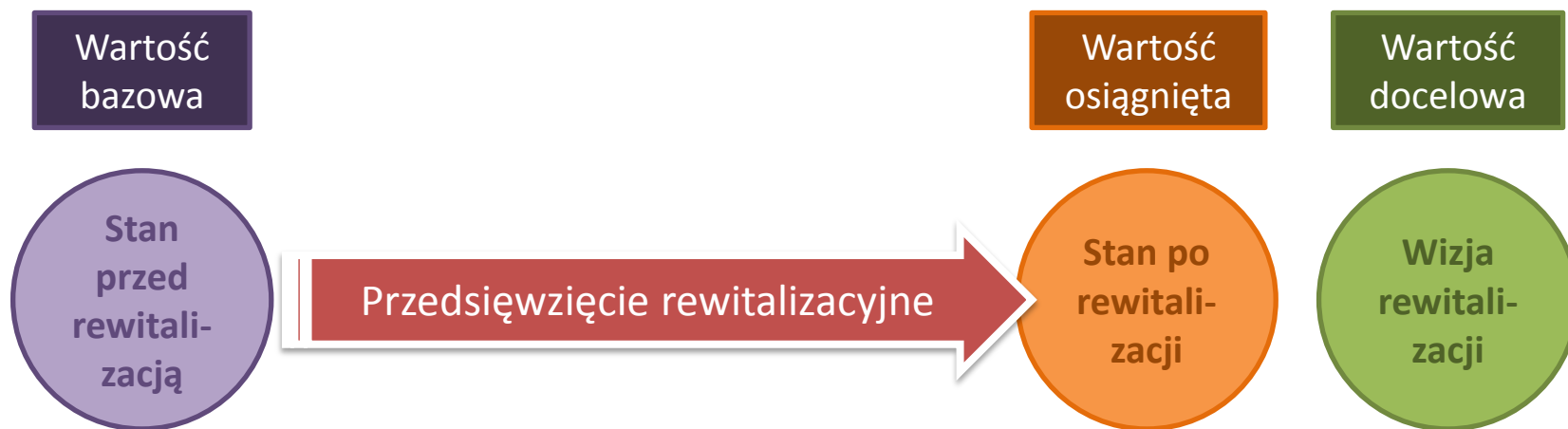
- Dla celów sformułowanych w sposób **bezwzględny** (jako oczekiwany docelowy stan rzeczy, który będzie zdiagnozowany *ex post*, np. osiągnięcie przez jakiś parametr wskazanej wartości) – ewaluacji dokonuje się poprzez porównanie *ex post* stanu faktycznie osiągniętego ze stanem planowanym.



O wskaźnikach ewaluacji...

- Wskaźniki ewaluacji** to obserwowalne i mierzalne zjawiska, których zaobserwowanie pozwala z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem stwierdzić osiągnięcie (lub zbliżenie się do) danego celu rewitalizacji w stopniu określonym przez dokonany pomiar wartości wskaźnika (miarę danego zjawiska).

Wartości przybierane przez wskaźniki ewaluacji:



Jakie wskaźniki ewaluacji przyjmować w GPR?

- Po pierwsze – w każdym programie rewitalizacji wpisanym do wykazu wojewódzkiego trzeba **uwzględnić wskaźniki regionalne** (te, których osiągnięcie zadeklarowaliśmy wnioskując o dofinansowanie).
- Ale to nie wszystko! Musimy mieć **sensowny system wskaźników wewnętrznych** programu rewitalizacji.
 - Każdy z **celów rewitalizacji** musi mieć przypisany wskaźnik.
 - Przypisanych celom **kierunków działań nie wskaźnikuje się**.
 - Ponadto każde **przedsięwzięcie rewitalizacyjne wpisane na listę**, o której mowa w art. 15 ust. 1 p. 5 lit. a), musi mieć jasno zdefiniowany cel, a ten cel należy także opatrzyć odpowiednim wskaźnikiem ewaluacji (wskaźnikiem skuteczności przedsięwzięcia).

Jakie warunki musi spełniać każdy wskaźnik?

Każdy z tych wskaźników musi spełniać **wszystkie cztery** poniższe warunki:

- **mierzalność**: każdy wskaźnik musi dać się skwantyfikować (wrazić liczbowo); miary mogą być liczbowe, procentowe, lub binarne (tak/nie);
- **trafność**: każdy wskaźnik musi w sposób niebudzący wątpliwości mierzyć – choćby pośrednio – postęp w osiągnięciu danego konkretnego celu rewitalizacji (a nie np. inną wielkość, która jest łatwiej dostępna, prostsza do ujęcia liczbowego albo wygodniejsza do zmierzenia);
- **wiarygodność**: dane, z których wskaźnik jest generowany muszą pochodzić z wiarygodnego źródła, a dla wskaźników wymagających dokonania pomiaru lub badania, wynik powinien być uzyskany metodą znaną, niebudzącą wątpliwości i powtarzalną;
- **dostępność**: ustalenie wartości każdego wskaźnika musi być możliwe do wykonania środkami, jakimi w warunkach normalnych dysponuje samorząd miasta oraz bez generowania nieakceptowalnych kosztów*.

* Za **nieakceptowalne koszty** ustalenia wartości danego wskaźnika uznaje się (oszacowane) koszty, których suma w skali całej ewaluacji przekracza 4% całkowitych (oszacowanych) kosztów realizacji zadania, którego skuteczność ma mierzyć ten wskaźnik.

Monitorowanie programu - monitorowanie projektu w ramach programów operacyjnych

1) IZ prowadzą **monitoring projektów rewitalizacyjnych** w ramach własnych programów operacyjnych. Na potrzeby monitoringu projektów rewitalizacyjnych IZ wprowadza do słownika programowego **SL2014 typ projektu wartość: „projekt rewitalizacyjny”** i zobowiązuje podległe instytucje do jej wykorzystania w celu identyfikowania wniosków o dofinansowanie i umów/decyzji o dofinansowaniu dot. projektów rewitalizacyjnych.

Właściwe oznaczanie projektów w systemie umożliwia agregowanie informacji na temat projektów rewitalizacyjnych wspartych środkami UE.

2) IZ zapewnia, że KM w ramach realizacji zadań monitoruje **efektywność wydatków** na projekty rewitalizacyjne.

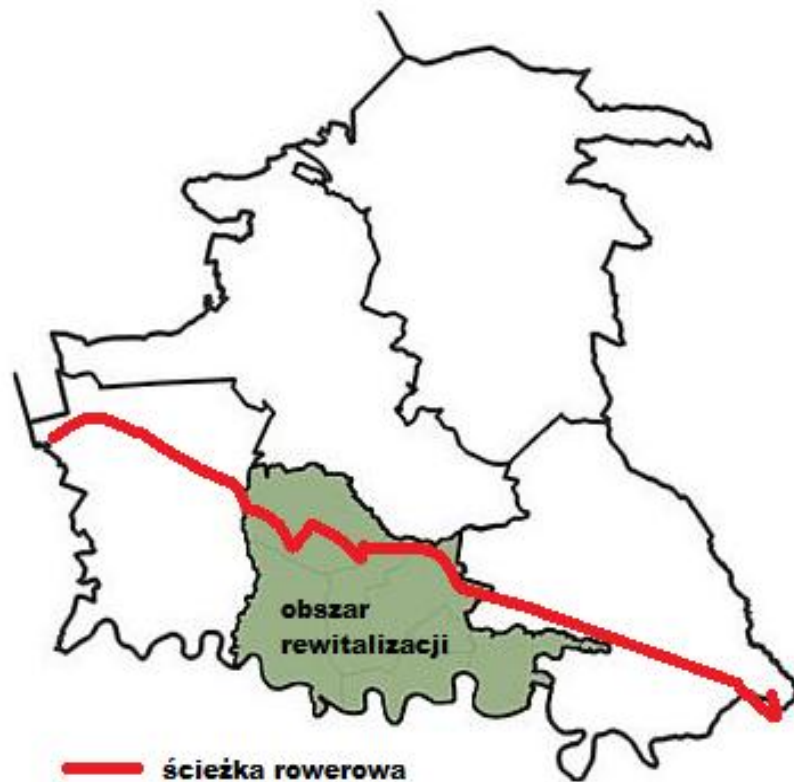
Monitorowanie projektu w ramach programów operacyjnych - projekt wykraczający poza obszar rewitalizacji

Jako udział projektu w obszarze objętym programem rewitalizacji powinno się podać wartość procentową jaką dany projekt realizuje na obszarze objętym programem rewitalizacji.

Wartość tą można obliczyć np.:

- **W inwestycjach liniowych** – jako % kilometrów realizowanych na obszarze objętym programem rewitalizacji
- **W inwestycjach powierzchniowych** – jako % powierzchni projektu znajdującego się na obszarze objętym programem rewitalizacji
- **W inwestycjach miękkich** – jako % mieszkańców/uczestników projektu zamieszkałych na obszarze objętym programem rewitalizacji

Inwestycje liniowe – monitorowanie projektu



Długość ścieżki ogółem - 10 km
Długość ścieżki na obszarze
rewitalizowanym - 5 km

Udział projektu w obszarze
rewitalizowanym - 50%

Wartość całkowita projektu - 900 tys. zł
Wartość projektu rewitalizacyjnego -
450 tys. zł

Inwestycje powierzchniowe – monitorowanie projektu



Obszar projektu ogółem - 5 ha
Obszarze projektu na obszarze
rewitalizowanym - 3 ha

Udział projektu w obszarze
rewitalizowanym - 60%

Wartość całkowita projektu - 120 mln zł
Wartość projektu rewitalizacyjnego - 72
mln zł

Projekty miękkie – monitorowanie projektu



Liczba osób objętych projektem - 70 os.
Liczba osób objętych projektem zamieszkałych na obszarze rewitalizowanym - 65 os.

Udział projektu w obszarze rewitalizowanym - 92,9%

Wartość całkowita projektu - 500 tys. zł
Wartość projektu rewitalizacyjnego - 464,5 tys. zł

Monitorowanie projektu w ramach programów operacyjnych – inne wskaźniki

Realizacja celów i wskaźników programu – dla danego
PI/działania/poddziałania

- Wskaźniki produktu - wskaźniki określone na poziomie projektu, powiązane bezpośrednio z wydatkami ponoszonymi w projekcie
- Wskaźniki rezultatu bezpośredniego - wskaźniki określone na poziomie projektu, odnoszące się do bezpośrednich efektów projektu, których realizacja jest wynikiem projektu, ale mogą mieć na nią wpływ także inne zewnętrzne czynniki; niepowiązane bezpośrednio z wydatkami ponoszonymi w projekcie.

Wyszczególnienie celów rewitalizacji



Zapraszam na część warsztatową!

Dziękuję za uwagę!